

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)

Programa de Consultoría Integral en MYPE



ITESO
Universidad Jesuita
de Guadalajara

PAP 3A 01 Consultoría en MYPE

Consultoría integral en una empresa de urbanización y construcción de instalaciones eléctricas en el municipio de Zapopan¹

PRESENTAN

Equipo de alumnos:

María Fernanda Bueno Medina, Administración Financiera

José Augusto Valadez Romero, Mercadotecnia

Mateo Vereza Dorantes, Ingeniería Financiera

Erick Uriel Acevedo González, Ingeniería Química

Oscar Eduardo Montesinos Borraro, Nanotecnología

Profesor PAP:

Mtra. Laura Tiburcio Silver

Tlaquepaque, Jalisco, diciembre de 2022

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	4
INTRODUCCIÓN	5
METODOLOGÍA DEL PROYECTO.....	7
I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	8
1. GENERALIDADES Y CONTEXTO DE LA EMPRESA	8
1.1. Historia de la empresa	8
1.2. Entendimiento del negocio	9
1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa.....	14
1.4. Análisis del entorno	15
2. DIAGNÓSTICO.....	21
2.1. Metodología del diagnóstico.....	21
2.2. Proceso particular.....	22
2.3. Descripción de la situación de la empresa	23
2.4. Análisis e interpretación de resultados	37
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación	37
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados	38
3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	42
3.1. Misión, visión y valores	42
3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general	43
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo	43
3.4. Mapa de ruta	46
4. PROPUESTA DE MEJORA	47

4.1. Nombre de la propuesta	47
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación	47
4.3. Plan de acción	50
5. IMPLEMENTACIÓN	51
5.1. Actividades realizadas y su justificación	51
5.2. Resultados obtenidos.....	68
5.3. Tablero de seguimiento de indicadores.....	70
6. RECOMENDACIONES FINALES (ESTRATÉGICAS)	78
6.1. Corto plazo	78
6.2. Mediano plazo.....	78
6.3. Largo plazo	78
II. REFLEXIONES DE CIERRE DE LOS ESTUDIANTES (APRENDIZAJES)..	79
III. CONCLUSIONES	89
IV. FUENTES CONSULTADAS.....	91
1. Bibliográficas	91
2. Electrónicas.....	92
V. ANEXOS.....	94

Resumen

Este documento titulado consultoría integral en una empresa de urbanización y construcción de instalaciones eléctricas en el municipio de Zapopan, fue elaborado por María Fernanda Bueno Medina, José Augusto Valadez Romero, Mateo Vereá Dorantes, Erick Uriel Acevedo González y Oscar Eduardo Montesinos Borrayo, bajo la conducción de la profesora Laura Tiburcio Silver.

La metodología utilizada para la elaboración del documento fue la de consultoría en MYPE. Las fuentes consultadas primarias fueron obtenidas directamente con los empresarios y colaboradores, así mismo, fuentes secundarias como bases de datos institucionales, etc.

El documento está integrado por una introducción, metodología y cinco capítulos: descripción del proyecto, reflexiones de cierre, conclusiones, fuentes consultadas y anexos. Se concentró el trabajo plasmando las generalidades y contexto de la empresa con lo que se generó un diagnóstico de la situación, después se realizó un planteamiento estratégico con la finalidad de concretar una propuesta de mejora. Una vez generada la propuesta de mejora se comenzó con la implementación de las actividades en la consultoría, de tal manera se redactaron recomendaciones estratégicas a la empresa. Terminada la implementación y recomendaciones se realizaron reflexiones y conclusiones sobre los resultados.

Al final se concluyó que, a pesar de tener un enfoque completamente distante a cada uno de los estudios universitarios de los involucrados, se logró en primera instancia comprender el funcionamiento de una empresa y por consiguiente implementar diferentes propuestas de mejora para lograr un beneficio medible en la empresa que recibió la consultoría.

Introducción

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

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

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

Aspectos cualitativos.

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

Aspectos cuantitativos:

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

El informe que se presenta a continuación es el resultado de esta intervención efectuada en la empresa. El documento consta de seis 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 muestra el planteamiento estratégico y el mapa de ruta. La cuarta plantea las propuestas de mejora a la problemática presentada. La quinta describe las actividades implantadas por área funcional o de manera integral. La sexta señala algunas recomendaciones y comentarios a la empresa. La sexta y 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

Empresa familiar fundada por el padre en los años 70, a la que se integra de tiempo completo el tercer hijo, quien actualmente es el director general, un poco antes de la crisis del 94 la cual le pegó fuerte al negocio haciéndolo cerrar prácticamente. Deciden reiniciar de cero en casa del padre, reactivando actividades con un solo cliente, para luego volver a crecer con los clientes anteriores.

La empresa forma parte de la Asociación de Constructores de Obras Eléctricas de Occidente, A.C. ACOEO, desde su fundación hace 50 años (1972), participando activamente en la mesa directiva.

Alrededor del 92 se adquiere el terreno para las instalaciones de la bodega, que se empieza a construir aproximadamente en 2002.

En 2001, se constituyen como persona moral en sociedad anónima de capital variable, integrada por el padre y el tercero de los hijos. En 2004 se incorporan a la empresa a mediados de año otro de los hijos, el menor, quien ahora funge como director Operativo, y hacia finales uno más de los hijos, el segundo, quien se desempeña hoy en día como director Administrativo y Financiero, el hijo mayor no participa, está jubilado.

En 2015, se integra uno de los hijos del actual director general, en la parte operativa como jefe de Construcción.

En estos momentos el padre actúa como asesor externo. Además, la empresa se encuentra en un proceso de cambio de razón social, así como de integrantes de la sociedad.

En 2022 se traslada todo el personal de la casa del padre a las instalaciones que habían venido funcionando como almacenes y bodega. En la actualidad se tienen alrededor de 38 colaboradores, 12 en oficinas y los demás operativos en campo.

1.2. Entendimiento del negocio

Gestión

En la empresa existe un manual elaborado hace seis años aproximadamente que contiene la misión, visión y valores, el organigrama, descripciones y perfiles de puestos, políticas de calidad y los procesos operativos, al cual se le han realizado algunas actualizaciones poco sistematizadas.

Su planeación es únicamente operativa para los proyectos, no hay planeación estratégica. Se dispone de software para el procesamiento de la información operativa, administrativa y financiera, no obstante, cada área tiene diversos controles particulares desarticulados.

Mercado

Los servicios que ofrece son proyectos, construcción, instalación y mantenimientos eléctricos, muestra relativa estacionalidad. Sus clientes principales son privados (vivienda) 70%; CFE (licitaciones) 20%; y obra pública 10%. Manejan las ventas con la mecánica de anticipos previos al proyecto del 30%, lo demás se va pagando con estimaciones a lo largo del tiempo. En caso de modificaciones durante en proyecto se realizan presupuestos adicionales.

Su mercado meta es impreciso, prefieren entrar a proyectos de edificios de altura como edificios de departamentos, y proyectos de alta tensión en toda el área metropolitana de Guadalajara. Han trabajado o están trabajado con empresas inmobiliarias. En proyectos en puerta están enfocados en sistemas fotovoltaicos, e instalaciones de infraestructura eléctrica pesada como lo son las torres eléctricas en la carretera.

Se carece de una estrategia o método para la comercialización, sus técnicas son empíricas y están basadas en las recomendaciones y experiencias que van teniendo en su búsqueda de clientes.

Recursos humanos

Se considera que su personal está medianamente calificado. Las incidencias de los colaboradores son controlables. Los métodos y/o procedimientos para la incorporación del personal son empíricos, se cuenta con un despacho para contratar personal fuera de la ciudad. Se evalúan de manera inconsistente las habilidades de los candidatos contra los requerimientos mínimos del puesto.

Las descripciones y perfiles de puestos están desactualizados e incompletos. Se carece de indicadores del desempeño y métodos de evaluación. Se dispone de reglamentación y normatividad vigentes, y ofrecen las prestaciones de Ley.

Finanzas

De la contabilidad se encarga un despacho externo que les ayuda a mantener en orden los requerimientos con Hacienda. Esta información se utiliza para tener un control de las operaciones y las actividades de la empresa en cuanto a efectos fiscales. Sus registros de bancos, clientes, facturación y compras los llevan en el sistema ERP. En el software operativo llevan los precios unitarios, presupuestos y estimaciones.

Sus cuentas por cobrar promedian de los dos a los cuatro meses, tienen algunas de más de dos años. Esto les ha ocasionado muy frecuentemente problemas de flujos, expresan que casi semanalmente les cuesta pagar nóminas y proveedores. Nunca han pedido créditos, esto parece ser porque no se ve que quieran un gran crecimiento, solo un buen manejo de la empresa.

Para determinar el margen de utilidad por producto, hacen un cálculo por proyecto para poder generar un ahorro y soportar la operación. Se dispone con un plazo de pago con clientes de hasta 120 días y con proveedores el plazo es el contado comercial.

Operaciones

Se cuenta actualmente con procesos documentados en base a la norma ISO 9001:2015, pero en dichos manuales se han realizado revisiones poco sistemáticas desde el 2016, convirtiéndolos en manuales inútiles para la operación real de la empresa. No existe un responsable formal del área de gestión de calidad, por lo que no se le puede dar un seguimiento a la operación de la empresa.

El área de almacenamiento de materia prima: manguera, cable, dispositivos, postes, etc., no se encuentra delimitada, existe una zona resguardada por un techo de lámina, pero en caso de lluvia los materiales se expondrían a humedad, pudiendo afectar su funcionamiento. La ubicación de materiales, como postes de cemento, se encuentra fuera del área de resguardo (fuera de la empresa), facilitando el robo, daño y extravío de estos.

Las materias primas muestran gran desgaste durante su almacenamiento, previo a la instalación, por lo que se demuestra una baja rotación de almacenes, disminuyendo el flujo de la empresa, estancando la inversión realizada en materias primas.

Acerca de la logística se comentó que, por las distancias del centro de operaciones a la obra en proceso, es difícil el transporte de personal y materiales, aunado a esto han existido faltantes de materia prima en la obra previstos en el envío, aumentando los costos logísticos por fallas humanas.

Descripción del proceso general de la empresa

Lo que realizan para conseguir obras es aprovechar las relaciones que tienen con personas del sector y funcionarios. Es por lo que se mantienen comunicados acerca de los nuevos proyectos que se pretenden hacer. Una vez que consiguen un cliente ya sea privado o público, realizan la inscripción del equipo a la licitación a través de un concurso en donde se compite normalmente con tres o más empresas.

Para esto, elaboran y entregan la propuesta de obra. De ser aprobada, se elabora la cotización a través de una herramienta que utilizan normalmente, se envía dicha cotización a quién corresponda. Si es aceptada, se establece el plan de pago y monto de anticipo, el cual funciona como un primer pago puesto que este no se paga a la empresa hasta que no exista un avance de obra (en su mayoría es del 30% de avance). En el caso de ser rechazada ellos retiran su propuesta de su base de datos y termina el proceso.

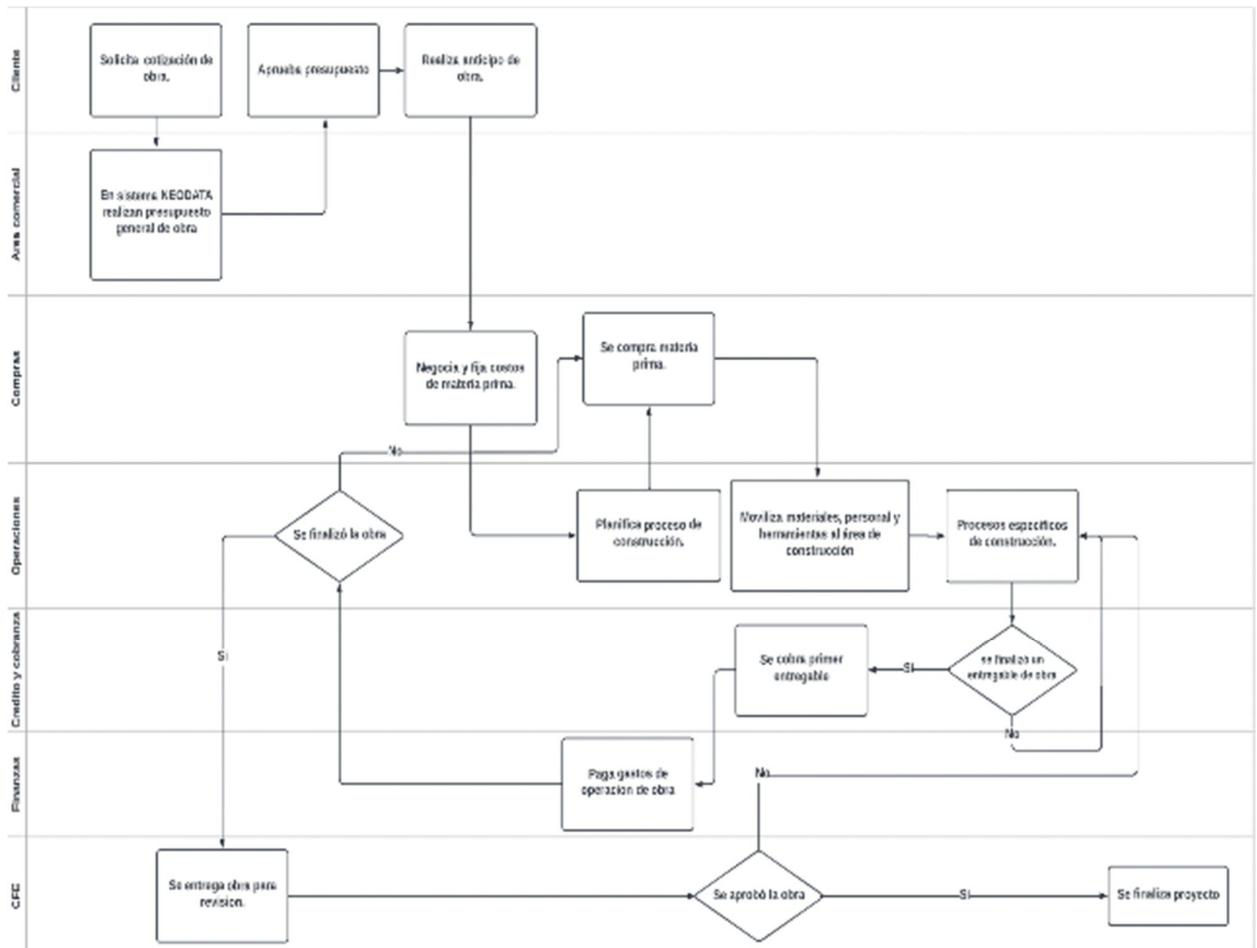
Cuando el equipo de administración recibe la notificación de que la cotización ha sido aprobada, se establece con el contratista el monto inicial con lo que tendrán que comprar los insumos y el equipo necesario para iniciar la obra que generalmente es alrededor del 30% del costo total. En este paso es cuando surge una diferencia para trabajar en el sector privado. Si la empresa trabaja para el sector público, ellos saben que después del anticipo deberán esperar alrededor de tres meses para recibir su siguiente pago.

A diferencia del sector privado, que generalmente junto con el primer anticipo se establece un plan de pagos mensual para la obra y lo que requerirá.

Una vez que el pago está establecido, se inicia el proceso de compra de material y contratación de personal simultáneamente. Para comprar el material, se busca por internet y cotizan con varios proveedores, aunque ya tiene uno de confianza hacen esta búsqueda para negociar el precio teniendo como referencia otros proveedores. Después hacen una lista de precios para compararlos, eligen los más baratos o los que se apeguen con las especificaciones que necesitan y lo compran o rentan. Lo que se renta, es principalmente maquinaria costosa que solo se utilizará para ese proyecto.

La contratación del personal se realiza de manera informal, no se cuenta con un proceso de contratación establecido, se busca a través de un tercero (maestro de obra) el cual tiene un directorio de trabajadores y dependiendo de la demanda del proyecto y el tipo de trabajo a realizar, se establece el número de trabajadores necesarios para la obra. Una vez que los contactan, se dan de alta al IMSS para que puedan empezar a trabajar. Se realiza la obra eléctrica, al terminar se elabora el Acta de entrega recepción, se entrega a quien corresponda, y posiblemente dan mantenimiento.

Diagrama del macro proceso de la empresa



1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa

Propuesta de valor

El compromiso diario es realizar un constante esfuerzo que, mediante la mejora continua, satisfaga las necesidades del cliente, asegurando que los proyectos de construcción y mantenimiento de obras eléctricas sean eficaces y eficientes, en cumplimiento con los requisitos y la normatividad vigente.

Ventaja competitiva de la empresa

La empresa tiene como ventaja competitiva su experiencia técnica que le permite ser una opción para múltiples nichos de mercado, y la innovación representa su manera distinta y efectiva de desarrollar proyectos. Así mismo, sus relaciones gubernamentales e institucionales le permiten ofrecer mejores costos. Todo ello sirve como ventaja para la retención de clientes satisfechos que además los recomienden.

Estrategia genérica

Diferenciación en la confiabilidad y la calidad en el servicio enfocados en la satisfacción del cliente. El trato y la atención que se tiene con los clientes y sus proyectos, mediante colaboradores competentes y comprometidos es prioridad para la empresa.

1.4. Análisis del entorno

Introducción

En la siguiente tabla se tomaron en cuenta diversos factores, con la finalidad de obtener datos duros y confiables para realizar un análisis del entorno que tenga un impacto significativo para la empresa. En esta investigación se consideraron los siguientes: Económicos, sociales, culturales, demográficos, político-legales, tecnológicos, y de competencia.

De esta manera, se logró conseguir un panorama general sobre cómo se encuentra la empresa posicionada tanto en el sector como en el entorno que lo rodea. Identificando cuales son las posibles oportunidades y amenazas en cada uno.

Tabla resumen del análisis del entorno

Variable	Oportunidad	Amenaza
Aspectos económicos:		
Unidades económicas	(DENUE, 237131). Desde 2020 se encuentran registrados 9 competidores en Jalisco, 4 en la ZMG. (DENUE, 237212). En 2022 se encontraron 32 resultados a nivel estatal, en la ZMG aparecen 10 establecimientos	
Precios de materiales	El sector de la construcción espera que para fines del 2022 el precio del acero disminuya y se estabilice en los niveles que se tenían antes.	El acero subió 40% sus precios, a esto se suma un 12% adicional en costos de insumos como el PVC, concreto, yeso, cemento y derivados.
Colocación de cableado subterráneo	Ventaja de expandirse a nuevos proyectos de negocio generando otros ingresos.	
Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:		
Clientes potenciales	Jalisco registra 1246 clientes potenciales en 2020, y 1319 en 2022. Nayarit 326 en 2020 y 331 en 2022. Colima 287 en 2020, en 2022 se mantienen. Michoacán 358 2020, y 399 en 2022. San Luis Potosí 392 en 2020, y 460 en 2022. (DENUE).	
Planificación urbana	Los próximos 25 años a partir del año 2020 se encuentra en crecimiento, depende de que la mancha urbana de la AMG siga creciendo acorde a las condiciones de expansión.	

Tendencias del mercado	Se busca preservar los vestigios históricos que guarda el AMG, a fin de economizar el entorno social que, con el apoyo político estimule a la localidad en aplicar acciones específicas para el ordenamiento territorial y la gestión ambiental.	
Aspectos políticos, legales y gubernamentales:		
Presupuesto de Egresos de la Federación	Del 2021 al 2022 el presupuesto para infraestructura se incrementó en un 7.2%. Asciende a 34,721.7 millones de pesos destinados a la construcción de infraestructura eléctrica, mantenimientos y adquisiciones de equipo en los procesos de generación, transmisión y distribución.	
Licitaciones de Obra Pública	Se ha dado un aumento en los concursos por invitaciones, teniendo 26 concursos en 2020. En 2021 se postularon 62 proyectos. A junio de 2022 van 50 licitaciones públicas.	
Situación actual con CFE		CFE controla y decide si los permisos y los proyectos fluyen o no. Además, han existido casos en los que se terminan obras y CFE las desautoriza exigiendo cambios en las mismas, haciendo más costoso y fuera de presupuesto el poder terminar estas obras.
Subcontratación		Con la reforma se limitarán las opciones de subcontratación, y si no se presenta el caso de

		subcontratación por obras especializadas, si serán más los procesos por llevar a cabo para poder realizarla.
Aspectos tecnológicos:		
Innovaciones tecnológicas en construcción	Nuevos materiales y equipos más ligeros permitiendo recortar costos en el traslado y mejorar el proceso de construcción: Hormigón autorreparable; Hormigón pigmentado; Drones; Procesos de prefabricación; Nanotecnología.	
Certificaciones	Capacidad de respaldo y certidumbre en productos especializados.	Exigencia de compromiso en la prestación de servicios.
Aspectos de competencia:		
Rivalidad entre competidores	A pesar de que sean bastantes y que lleguen nuevos competidores, los mismos clientes con quienes trabajaron anteriormente regresan con ellos porque conocen como trabajan.	Alguna rivalidad con otros competidores es que son más grandes que la empresa haciendo que tengan más obras a su favor.
Barreras de entrada	Se requiere de alto capital y relaciones. La CFE restringe la operación, así como las nuevas regulaciones.	Muchos de los competidores se enfocan en una sola área que se convierte en nichos y básicamente es raro que hagan lo mismo otras empresas.
Productos sustitutos		La energía renovable como producto sustituto de la energía eléctrica, siendo un servicio más amigable para el medio ambiente y que promete reducción de costos a largo plazo.

Poder de negociación de los clientes	Por la confianza que tienen con esta empresa los clientes ha podido mantenerse tantos años en el negocio, aunque existan clientes que se hayan ido con la competencia al final, todos regresan.	Algunos de los clientes piden ciertos requisitos en la seguridad de los colaboradores y la capacitación que estos reciben por lo que, si no se cumple con las exigencias, no te dejan trabajar en la construcción, aunque ya estuviera pactado.
Poder de negociación de los proveedores	Existe una cartera amplia de proveedores para tema de materiales de construcción común, como lo es cemento, entre otros y sólo cuentan con dos proveedores en las que son materiales especializados que no suele ser común que se ocupen.	Ha surgido a que se encuentra limitado al envío del material, solo algunos pactan precios especiales por el volumen de compras que se hacen en la empresa.

Diamante de Porter



Conclusiones del análisis

La empresa debe aprovechar las oportunidades como la cantidad de competidores, los clientes potenciales, la planificación urbana, las tendencias del mercado, el Presupuesto de Egresos de la Federación, las licitaciones de obra pública, las innovaciones tecnológicas en construcción, y la disponibilidad de certificaciones para realizar el servicio y la instalación de los productos de forma efectiva, brindando garantía a los clientes y generando la confianza para que se sientan satisfechos con el servicio. El utilizar todo el conocimiento y experiencia que la empresa tiene en el giro puede ser un valor agregado ante el resto de los competidores.

Por otro lado, buscar la manera de reducir las amenazas con acciones estratégicas como afianzar alianzas con organismos e instituciones, así como con los proveedores porque todos los competidores manejan los mismos productos y equipos debido a que comparten los mismos proveedores. Además de que, debido a que los mismos proveedores sirven a todas las empresas que ofrecen el mismo servicio, puede que se limiten a ofrecer lo mismo para todos o estos tengan favoritismos, y solo a algunos les ofrezcan mejores precios y opciones variadas de pago.

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 en la obtención, procesamiento y análisis de información, con el objetivo primordial de identificar aquellas situaciones que requieren ser modificadas a fin de lograr mejores resultados en la empresa sujeta a este proceso.

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

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

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

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

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

2.2. Proceso particular

En la primera semana en la empresa se presentó al equipo de consultores con los empresarios, se realizaron preguntas acerca de la historia de la empresa y un poco sobre sus procesos para conocer cómo operan. Otro propósito de la visita era conocer las instalaciones de la empresa y los puestos que cada colaborador desarrolla dentro de ella. También se realizó una entrevista con los empresarios respecto al entorno del sector basándose en las 5 fuerzas de Porter.

En la segunda semana se llevó a cabo un sondeo con la finalidad de conocer el entorno del sector y obtener información del giro de la empresa. Con esta información se realizó el análisis de entorno, para el cual se seleccionaron distintas variables que fueran relevantes, tales como económicas, políticas, socioculturales, tecnológicas, etc. Se obtuvieron datos de fuentes como INEGI, SCIAN, DENU, artículos educativos, etc. De acuerdo con esto se finalizaron las generalidades y contexto de la empresa.

En la tercera semana se comenzó con la etapa del diagnóstico, en el cual se utilizó la herramienta DIE del CUE y FODA para conocer información respecto a diferentes áreas de la empresa, como la gestión, los mercados, recursos humanos, operaciones y finanzas. Por medio de esto se pudieron identificar los problemas en cada una de estas áreas y de esta manera establecer el problema general de la empresa. Los empresarios entregaron documentación, y toda la información que se solicitó por parte del equipo.

En la cuarta semana se continuó trabajando con el diagnóstico hasta finalizarlo, con cada integrante participando activamente en el aporte de conocimientos de su área respecto a los problemas que se identificaron, también se aplicó una prueba para determinar las habilidades gerenciales de los empresarios. Además, se comenzó la etapa del planteamiento estratégico, donde se describieron los objetivos de corto, mediano y largo plazo de la empresa, y se desarrolló el mapa de ruta.

En la quinta semana se plantearon las fortalezas y debilidades de cada una de las áreas de la empresa y se completó la herramienta FODA. Asimismo, se realizó el borrador de propuestas por área para su revalidación con los empresarios. Se asentaron las ideas que se tenían y se esclarecieron dudas específicas de la información de cada área para la formulación definitiva de las propuestas y los productos.

Se efectuó la validación oficial del diagnóstico y las propuestas, se obtuvo una buena respuesta por parte de los empresarios. Fue una presentación eficiente y eficaz que logró el cometido esperado. Para finalizar se hizo una revisión y análisis técnico para comenzar a realizar el trabajo correspondiente por área.

2.3. Descripción de la situación de la empresa

Diagnóstico de gestión

Se cuenta con una definición explícita sobre la misión, visión y los valores de la empresa, estos son poco socializados con el personal. La cultura organizacional presenta áreas de oportunidad.

La planeación en la empresa quedó establecida con la construcción del planteamiento estratégico, en donde los objetivos están determinados a corto,

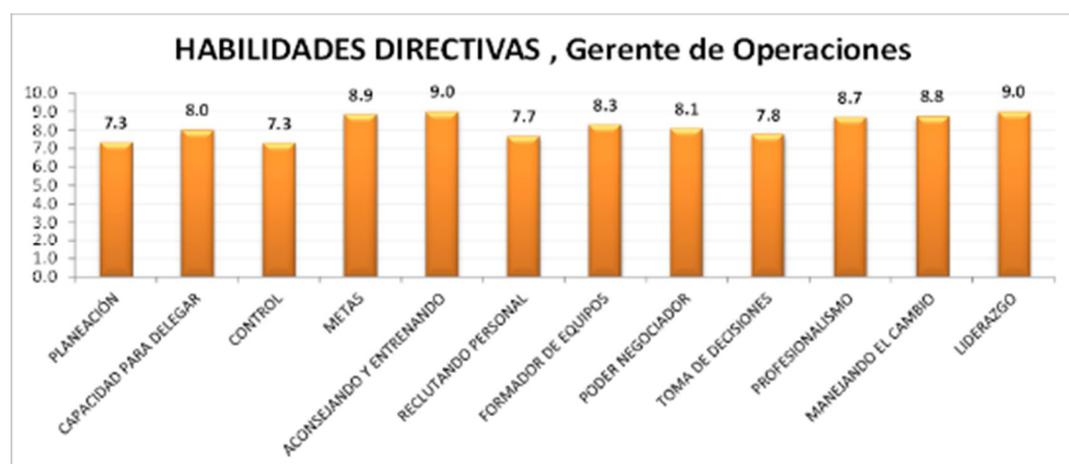
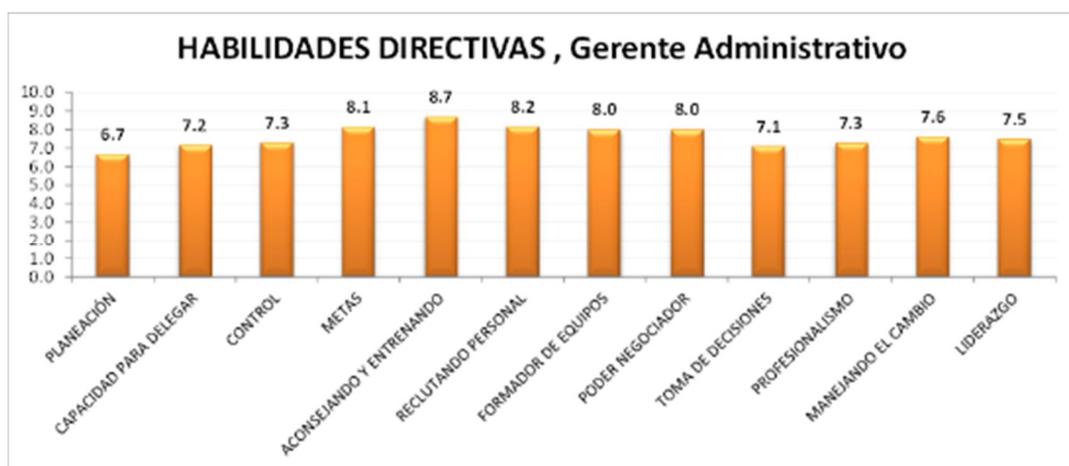
mediano y largo plazo. Los objetivos determinados son operativos y estratégicos. Por otra parte, se observa respecto al control que la empresa no tiene indicadores de éxito o de cumplimiento de objetivos en las áreas. Otro punto clave a recalcar es la falta de percepción y control en cuestiones de resultados. No se da una evaluación del progreso y cumplimiento de los proyectos por medio de estándares, solo se basan en cuestiones de rentabilidad para la empresa.

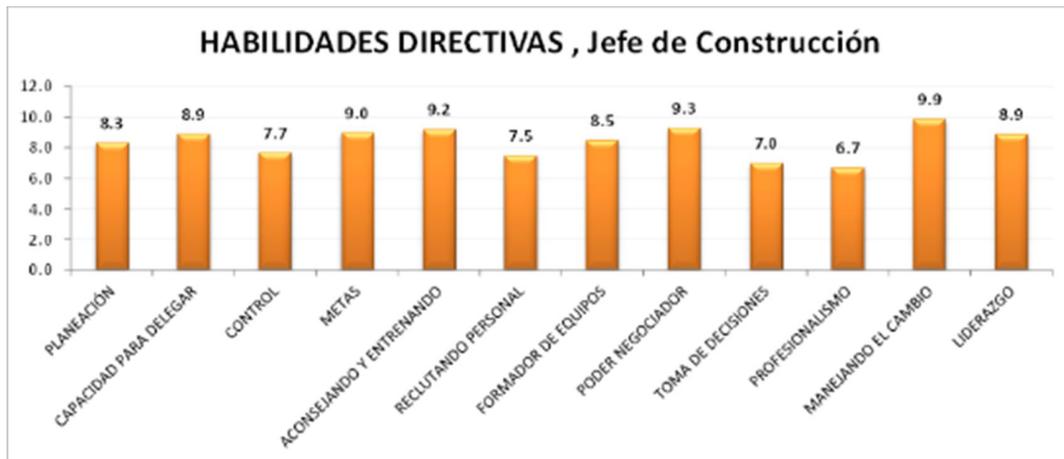
Existe una estructura organizacional y definiciones de los puestos de trabajo parcialmente formales y desactualizadas. Sin embargo, se tiene una clara definición de las unidades organizativas.

En el apartado de toma de decisiones se encontró que todas las personas que toman decisiones en su mayoría están capacitadas para esto. No sólo por su preparación académica y experiencia laboral, sino porque se tiene el tiempo adecuado y los recursos para tomar dichas decisiones. También cabe mencionar que cada decisión es acorde a cada problemática y no hay un proceso establecido. Las áreas donde se involucra más la toma de decisiones son operaciones, finanzas y en general todo el ámbito económico.

En el apartado de liderazgo, se percibió que existen responsables de tomar decisiones para alcanzar los objetivos y fechas establecidas en el caso de que estén acordadas. Sin embargo, aunque exista un responsable por área, todas las obras son supervisadas y revisadas. Todo esto es reforzado por la parte administrativa de la empresa, ya que se marcan con claridad las prioridades y se promueve una cultura de cumplimiento a los compromisos en todas sus formas (calidad, tiempo y precio).

A continuación, se muestran los resultados de una herramienta aplicada a los empresarios para evaluar sus habilidades gerenciales.





Acerca de las relaciones externas, se observó que la empresa se vincula en la mayoría de las veces de manera ética y responsable con su entorno. Están en contacto frecuente con instituciones y organismos que agrupan ingenieros electromecánicos a nivel estatal y nacional. La empresa forma parte activa de la Asociación de Constructores Electromecánicos de Occidente ACOEO.

En el apartado de calidad, existen procedimientos o políticas oficiales para las diferentes áreas, mismos que están documentados y relativamente actualizados. El valor sólo es acrecentado por mejoras aisladas y no por estrategias.

Se tiene establecido de manera variable a responsables para toda la información en la empresa. Esto de modo que no haga falta información para las operaciones del día a día y que la información pueda ser transmitida de manera clara a los participantes de dichas actividades.

Además, la información que es medular para las actividades es transmitida de manera inconsistente, ya que los recursos para esto son apenas suficientes. A pesar de esto, los empresarios y los colaboradores reconocen que las tecnologías de información son algo que contribuye al perfeccionamiento de los diferentes procesos de la empresa.

Diagnóstico de mercado

La empresa cuenta con identidad comercial que les ayuda a reflejarse a través de su personalidad para la identificación con sus clientes, con ello han logrado colocarse en mayor escala. La demanda de los clientes viene en su mayoría por recomendaciones o testimonios de boca a boca, pero no tienen clientes que busquen sus servicios por medio de otros canales. Además de no contar con clientes que no vengan por recomendación, la empresa no dispone de canales de comunicación que les permita darse a conocer en mayores mercados.

Se observó que en cuanto a la gestión de la demanda la empresa no realiza estudios de mercados y productos, tanto actuales como potenciales. Debido a esto, la poca información con la que cuentan para hacer pronósticos y previsiones carece de confiabilidad, lo cual impacta en su falta de objetivos establecidos relacionados a las ventas, puesto que no clasifican por producto, zona o cliente. A pesar de esto, la empresa revisa si tiene la capacidad de cumplir con los requerimientos antes de asumir compromisos.

La empresa carece de políticas y estrategias formales de precios debido a que el conocimiento que tiene sobre los sistemas de precio del mercado es muy informal, basando sus precios en lo que organismos, instituciones y corporaciones que trabajan en el sector valúan las obras. Al efecto, la empresa fija los precios según el costo de los materiales y la mano de obra, y cotiza a los clientes según lo que se va a hacer, pero no tiene precios fijos. Existe mucha competencia en el sector y su poder de negociación con el cliente respecto a precios es medio.

En cuanto a los canales de distribución se refiere, la empresa cuenta con equipo necesario para llevar consigo las herramientas o los productos, y también subcontratan. Esto es un beneficio para el negocio, sus clientes y sus proveedores.

En cuanto a la promoción y publicidad, la empresa no lleva a cabo ninguna actividad relacionada con la promoción o publicidad de su servicio, no cuentan con redes sociales o página web para poder contactarlos. No tienen presupuestos dirigidos al área de ventas.

En la actualidad no existe un área de ventas o vendedores, por lo que todo lo relacionado con esto está indefinido. No existen funciones estandarizadas de ventas, políticas y reglas o evaluaciones de productividad. Todas las ventas las realizan el director de la empresa y el gerente operativo, debido a que la mayoría de sus trabajos han sido por medio de relaciones estratégicas con personas dentro del sector de la construcción o del gobierno.

La gestión de facturación y cobranza se encuentra establecida, cuentan con un registro de todas las facturas de venta, están organizadas de manera que se le facilite a cualquier colaborador acceder y entender la información, están categorizadas por cliente y fecha. A pesar de que se vigila que las cuentas por cobrar a los clientes no excedan los convenios de cobro pactados, algunas veces se le va de las manos, y puede tener clientes con adeudos sin pagar.

En este momento no disponen de un servicio post venta en la empresa, carecen de registros históricos formalizados de problemas en el servicio, quejas, información del servicio, etc. Al respecto, el conocimiento de los clientes es limitado al contar con poca información sobre los clientes, sobre sus opiniones sobre los servicios de la empresa ni de su percepción sobre las fortalezas y debilidades del servicio frente a otros competidores. Tampoco llevan a cabo una medición del índice de satisfacción de los clientes. En el último año no se han desarrollado iniciativas para incrementar el conocimiento de los clientes.

En cuanto al conocimiento de los competidores, la empresa cuenta con información relativamente confiable de sus competidores directos, indirectos, potenciales o entrantes, el mercado al que atienden, los sistemas de comercialización y sobre los productos sustitutos directos e indirectos.

Sobre el conocimiento de las amenazas para el mercado y la empresa, si se llega a recuperar información de las amenazas o riesgos del mercado en los próximos dos años. También, en la mayoría de los casos conocen las implicaciones que tienen estos riesgos y amenazas para la empresa, y en algunas ocasiones han desarrollado planes para hacer frente a estos retos.

Conocen el posicionamiento de la empresa y su participación dentro del mercado, actualmente la empresa busca entrar a nuevos mercados y adquirir nuevos clientes, si bien es de manera intencionada, no es formal. Aunque no documentan sus acciones para alcanzar un posicionamiento en el mercado, sí conocen el nivel de atractividad del sector en el que compiten. No obstante, se carece de un plan comercial y estrategias que la ayuden a lograr objetivos.

En cuanto a los sistemas de información, en pocas ocasiones se ha recabado información para tomar decisiones de mercado y poder mantener una relación adecuada con el cliente. Por otra parte, no se cuenta con un sistema para administrar las ventas en donde se registren datos específicos, tiempos de entrega, etc.

Relacionado con los clientes, no existe un sistema de estadísticas que analice datos de ventas por cliente, servicios ofrecidos, periodos de trabajo con ese cliente, obras realizadas, etc. Esto lleva a la conclusión de que la gestión de información y recursos de información no son adecuados para las ventas o mercadotecnia de la empresa.

Diagnóstico de operaciones

Se percibió que hay baja inversión humana en la planeación, programación y control, debido a que los esfuerzos son dedicados a otras áreas. En su mayoría la planeación es operativa, hay responsables formales que verifican que los planes de progreso en las obras se lleven a cabo. Esto con la intención de que se puedan controlar los costos y que estén acorde a la calidad y rapidez que la empresa busca.

Estos responsables ejecutan el seguimiento de las obras, ya que con la información generada por el control de costos permite poder estimar los tiempos de entrega en cada obra. Cabe mencionar, que no siempre es posible el cumplimiento de compromisos ante el cliente en forma y tiempos, independientemente si la causa es ajena o no a la empresa.

La empresa no cuenta con un registro formal de la demanda para la obtención de pronósticos, no obstante, se tiene un control y seguimiento de los pedidos del cliente hasta la entrega del producto terminado.

En la cadena de valor o el abastecimiento de materiales, la empresa en su mayoría no tiene problemas con sus proveedores. Por un lado, es poco común que los proveedores no cumplan con la calidad esperada. Tampoco suelen tener problemas con las entregas a tiempo, la comunicación no parece ser obstáculo ya que es fluida y sin trabas. También se encontró que los registros de compra están guardados y actualizados electrónicamente.

Una vez que las compras están hechas y el material ha sido abastecido, la elaboración de un control de inventario por parte de la empresa entra en acción. Las clasificaciones, categorizaciones y actualizaciones son hechas en su mayoría de las veces.

Aunque se tenga la información actualizada del inventario, dicha información es poco utilizada para determinar costos, tampoco para establecer un ciclo de rotación de inventario o para darle seguimiento a los insumos con antigüedad. En esencia, no se utiliza la información generada para estrategias de inventario, pero si la utilizan para cuadrar el inventario teórico con el inventario físico.

La productividad presenta deficiencias al ser uno de los apartados con menos medición y procesamiento de datos. Tanto en operaciones dentro de la obra y en las oficinas administrativas no existe una evaluación de productividad, por lo que no se sabe la naturaleza o el origen de desviaciones en las operaciones de obra. Sin embargo, los empresarios presentan interés en poder mejorar el nivel de productividad de la empresa.

Por el lado, en ocasiones se tiene un plan para darle mantenimiento a algunas máquinas, y no se hace un registro de este mantenimiento. Esto es consecuencia de que rara vez se tienen problemas de incumplimiento de obras debido a equipo no funcional. No obstante, su capacidad de respuesta en caso de que una máquina falle es en buena medida.

La logística no es problema de mayor importancia debido a la naturaleza del gremio en el que opera la empresa. No les afecta en gran manera las distancias que hay que recorrer para poder entregar o trabajar una obra. No obstante, se detectó la necesidad de sistematización en esta actividad.

La parte de calidad es uno de los aspectos prioritarios para la empresa. Es el apartado en el cual se dedica un porcentaje significativo de horas y esfuerzo humano para verificar que esté a los niveles que exige y que espera el cliente. Esto se verifica en todas las etapas de obra y al final.

Existen procedimientos o registros para cuando se verifica dicha calidad, que se han actualizado de manera poco sistematizada. Esto es reforzado por el hecho que los clientes no exigen y acuerdan en su mayoría de veces un nivel de calidad explícitamente. Cuentan con un responsable formal encargado del aseguramiento de la calidad. Es necesario recalcar la importancia de estos registros para medir la regularidad del cumplimiento de los estándares y con ellos, poder influir de manera proactiva en la toma de decisiones y en la planeación.

Respecto a las tecnologías de innovación y de información, la empresa está consciente de la mayoría de los avances tecnológicos para el gremio y posee lo requerido para ejecutar sus operaciones efectivamente. De modo que han podido innovar en diferentes nichos de mercado con procesos y tecnologías. Por otro lado, se tiene una deficiencia en los sistemas de información debido a que no existe una adecuada gestión de información en la empresa.

Diagnóstico de recursos humanos

Dentro de lo correspondiente se observó que existen los reglamentos internos y de seguridad formales que establecen los principios rectores de disciplina y conducta esperada de los colaboradores. Suelen tomarse de manera inconsistente medidas disciplinarias ante el incumplimiento de ciertas reglas internas, por lo que los colaboradores las conocen relativamente.

Se tiene un control de ausentismo del personal donde se lleva a cabo un registro de incidencias el cual se aplica en poca medida. En la mayoría de los casos se toman medidas disciplinarias para erradicar el problema, lo que ayuda a mantener un nivel controlado sin tener un impacto negativo en la empresa.

Existen descripciones de puestos que se han puesto al día de manera poco sistematizada. Así mismo, se carece de procesos de administración de personal definidos y documentados.

Se tiene dificultades para conseguir al personal en el momento en el que lo requieren con el nivel de formación, habilidades y actitudes necesarias. Se realiza una entrevista a los candidatos como parte del proceso de selección. Cuentan con un contrato formal de trabajo para los colaboradores, además de registrarlos ante el IMSS, sin embargo, de manera inconsistente se les imparte una inducción.

Se identifican las habilidades, competencias del personal y se buscan formas para aprovecharlas al máximo. El apoyo que utilizan para la búsqueda de personal a contratar es a través de agencias.

Únicamente en ciertas áreas se realiza una formación del personal como una práctica común. No se tiene un plan de capacitación, aunque se busca que los colaboradores adquieran competencias y habilidades múltiples. Con aspectos de mejora, se cuenta con mecanismos para la organización y difusión del conocimiento interno.

No se reconoce de manera adecuada a los colaboradores que alcanzan niveles altos de formación, desarrolla nuevas competencias y habilidades, se interesa por su propio crecimiento y capacitación. Eventualmente, se procura retener al personal calificado. Una de sus problemáticas fuertes es la rotación de personal.

De manera anual se actualiza información acerca de los salarios y sistemas de compensación del sector. En algunos niveles se practica la remuneración basada en el desempeño, en la cual se toma en cuenta las habilidades, competencias y certificaciones, así como la antigüedad en la empresa. En cambio, no existen criterios establecidos para evaluar las promociones y los aumentos de sueldo al personal. Tampoco existe un programa de incentivos como tal.

Por otro lado, se conoce y se cumple parcialmente con la legislación acerca de las condiciones de trabajo. La empresa muestra en cierta medida preocupación por inspirar un clima de confianza, transparencia y motivación, por lo que el personal participa poco en la construcción de propuestas para mejorar los resultados de la empresa.

A pesar de ello, no se han hecho evaluaciones en el pasado que confirmen el nivel del clima laboral. Al respecto, se observó que la mayor parte del personal muestra relativamente confianza, compromiso, interés en mejorar continuamente y actitud cooperativa y de servicio.

Aunque no es formalizado, se cuenta con un procedimiento de gestión del desempeño, el cual eventualmente suele evidenciar objetividad y favorecer el aprendizaje y la corrección oportuna. Estas evaluaciones no están ligadas a la remuneración y su aplicación es irregular.

No existe una estrategia de recursos humanos alineada con la estrategia global y de negocios de la organización, en la mayoría de las áreas el personal tiene un enfoque parcial de calidad en el desempeño de su trabajo. Se cuenta con políticas documentadas de medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo, pero no se opera de acuerdo con ellas.

De manera eventual, en el último año se han hecho innovaciones de tipo organizacional con impactos positivos. Parcialmente se motiva y se prepara al personal para que participe en la innovación de los procesos, productos y servicios, lo cual muestra capacidad para participar en el proceso de innovación.

El soporte básico de sistemas de información para la gestión del personal es limitado, no se llevan registros completos de sus datos, de sus competencias y habilidades, ni de su plan de desarrollo.

Diagnóstico de finanzas

Se efectúa una contabilidad de costos, para su estructura se toman en cuenta los materiales que necesitan, mano de obra directa y otros como la ubicación de la obra. Se elaboran presupuestos de ingresos y egresos, los cuales brindan información consistente y confiable en buena medida. Los cierres contables se realizan mensualmente y la información se actualiza al cierre del mes anterior.

Los reportes que se emiten a partir de la contabilidad son el balance general, el estado de resultados, y el flujo de efectivo. Se cuenta con sistemas de información para dar soporte a actividades operacionales básicas, tales como facturación, inventarios y proveedores. Se opera con un software operativo el cual está vinculado con el sistema administrativo, financiero y contable.

La empresa está inscrita en el padrón de contribuyentes según corresponde a su constitución. Tiene un registro adecuado al Instituto Mexicano del Seguro Social IMSS. Además, cuenta con los permisos y licencias que requiere según la normatividad vigente y aplicable a su giro. Está al corriente con sus obligaciones fiscales, en cambio no cuenta con convenios fiscales y no aprovecha las ventajas que da la ley para el pago de impuestos.

Se sigue una estrategia para la fijación de sus precios, la cual se basa en el costo del producto más margen deseado, así como fijación del precio basado en la competencia. La empresa recolecta, procesa y analiza información necesaria para establecer de manera adecuada sus precios según la estrategia seguida.

En la mayoría de los casos se respetan los precios y acuerdos que se pactan con el cliente, asumiéndolos activamente como compromisos. Aunque en pocas ocasiones han hecho ajustes negociados en los precios cuando no se logra llegar a los márgenes proyectados.

Como parte fundamental del poder asegurar los recursos correspondientes a los trabajos realizados por la empresa, el sistema de cobranza había venido presentando problemática debido al seguimiento adecuado y oportuno de estimaciones, lo que provocaba descontrol en la programación de entradas de dinero.

No se conocen con precisión los márgenes de utilidad que obtienen por cada uno de los clientes o segmentos de mercado que manejan. Tampoco se tiene un plan de las utilidades deseadas, por lo que de manera irregular se verifica y da seguimiento a la información correspondiente, la cual no siempre es accesible, completa y a tiempo. Las utilidades se retiran dependiendo los gastos que requiera la empresa, así como la inversión en obras nuevas.

No se obtiene el punto de equilibrio. No es común que la empresa acceda a diversas fuentes de financiamiento y elegir la más conveniente por su combinación, lo cual se utiliza para pago de sueldos y compra de maquinaria y herramienta. Tampoco se evalúa la capacidad de pago cuando se solicitan los préstamos, no se hace un uso adecuado al crédito comercial y no se utiliza el flujo de efectivo como un mecanismo de gestión financiera. No obstante, los antecedentes de crédito de la empresa no representan un obstáculo para la obtención de nuevos financiamientos y actualmente se tiene un nivel saludable de endeudamiento.

Se cuenta con un inventario actualizado de los activos fijos que se poseen, pero no se lleva una contabilidad de la depreciación de estos. Se han realizado inversiones importantes en el pasado, especialmente en el cambio de ubicación y compra de vehículos. De acuerdo con las necesidades y planes de la empresa, ésta requiere efectuar inversiones importantes en el futuro, como el techo de la bodega.

No se cuenta con una estrategia financiera alineada con la estrategia global y de negocios de la empresa. Se carece de una planeación sólida de crecimiento y proyección a corto, mediano y largo plazo. No hay herramientas ni instrumentos para medir el rendimiento, desempeño y crecimiento consolidado de sus operaciones.

2.4. Análisis e interpretación de resultados

2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación

Herramienta DIE

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

Análisis FODA

“Es una herramienta de análisis estratégico multidimensional: Por un lado, permite distinguir los factores internos de una organización (fortalezas y debilidades) y los factores externos relacionados con su entorno (oportunidades y amenazas).”²

“Los cuatro factores considerados en el ejemplo anterior, pueden estudiarse y evaluarse a través de una técnica para el análisis y resolución de problemas denominada FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).”³

² Speth. (2016). El análisis del DAFO. Recuperado de sitio web.

³ García & Cano. (2013). El FODA: una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones. Recuperado de sitio web.

Árbol de problemas

“Es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa (problema central), la cual se intenta solucionar analizando relaciones de tipo causa-efecto. Para ello, se debe formular el problema central de modo tal que permita diferentes alternativas de solución, en lugar de una solución única.”⁴

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

Herramienta DIE

CRITERIO		PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
AF1.	GESTIÓN	60.0	135.0	4.4	BÁSICA
AF2.	VENTAS Y MERCADOTECNIA	41.0	120.0	3.4	BÁSICA
AF3.	OPERACIONES	80.0	141.0	5.7	CONFIABLE
AF4.	RECURSOS HUMANOS	75.0	177.0	4.2	BÁSICA
AF5.	FINANZAS	83.0	163.0	5.1	CONFIABLE
TOTAL DE LA EMPRESA		339.0	736.0	4.6	BÁSICA

⁴ UNESCO. (2017). Expresiones culturales. Recuperado de sitio web.

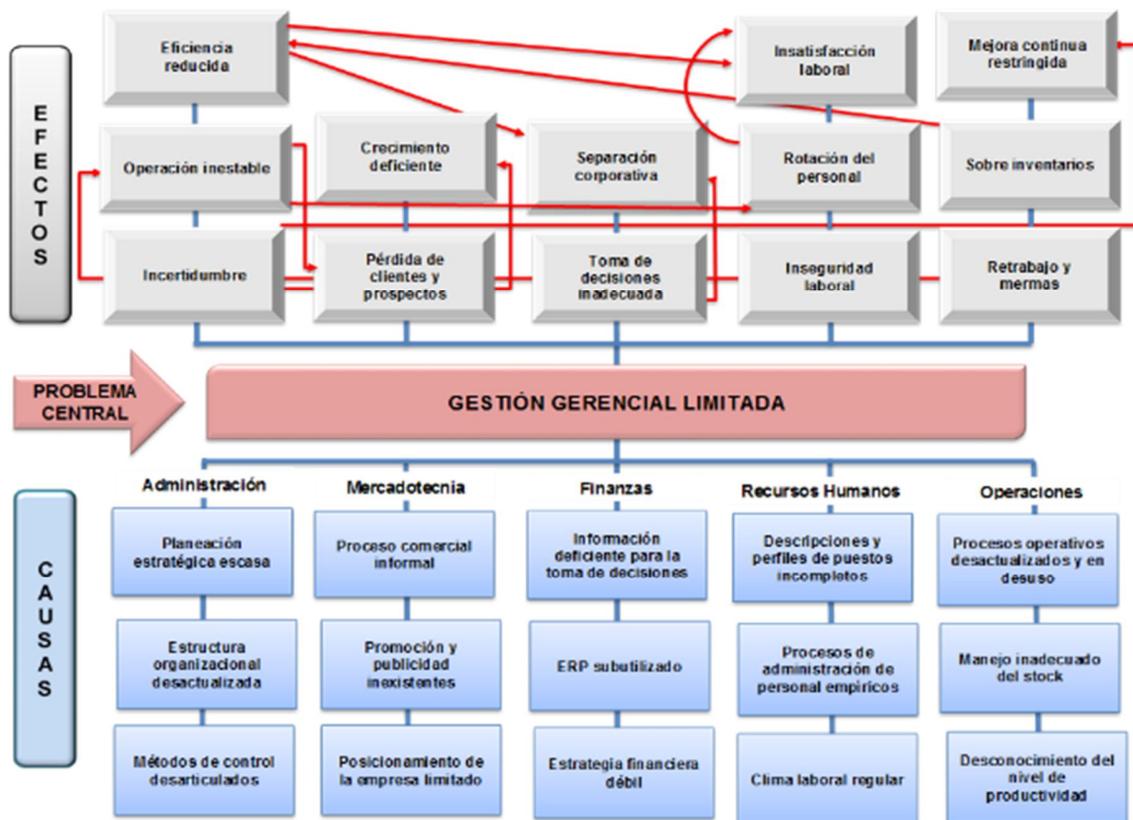
RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:		BÁSICA			
Áreas transversales					
Escalas de calificación:		■ $\geq 7,5$ y ≤ 10 ■ ≥ 5 y $< 7,5$ ■ $\geq 3,1$ y < 5 ■ ≥ 0 y $< 3,1$			
CRITERIO		PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
PT1.	ESTRATEGIA	68.0	204.0	3.3	BÁSICA
PT2.	CALIDAD	289.0	721.0	4.0	BÁSICA
PT3.	SISTEMA DE INFORMACIÓN	170.0	362.0	4.7	BÁSICA
PT4.	GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	22.0	60.0	3.7	BÁSICA
TOTAL DE LA EMPRESA		549.0	1347.0	3.9	BÁSICA

Tabla de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
Gestión/Administración	
Experiencia de los empresarios	Planeación estratégica escasa
Identidad corporativa documentada	Estructura organizacional desactualizada
Vinculación con organizaciones y programas	Métodos de control desarticulados
Mercado	
Política de precios	Proceso comercial informal
Control de la facturación y la cobranza	Promoción y publicidad inexistentes
Conocimiento del mercado	Posicionamiento de la empresa limitado
Operación	

Planeación y control de las operaciones	Procesos operativos desactualizados y en desuso
Abastecimiento de materiales	Manejo inadecuado del stock
Gestión de proyectos	Desconocimiento del nivel de productividad
Recursos humanos	
Reglamentación y normatividad existente	Descripciones y perfiles de puestos incompletos
Compensaciones	Procesos de administración de personal empíricos
Condiciones de trabajo	Clima laboral regular
Finanzas	
Control de estimaciones	Información deficiente para la toma de decisiones
Información contable y financiera	ERP subutilizado
Manejo de fondo de operación	Estrategia financiera débil

Árbol de problemas



3. Planteamiento estratégico

3.1. Misión, visión y valores

Misión

Desarrollamos, construimos y mantenemos proyectos de obras eléctricas mediante la experiencia, el compromiso y las relaciones con dependencias de gobierno, logrando obras al mejor costo, y cumpliendo las especificaciones para la satisfacción del cliente.

Visión

Mantener un crecimiento sostenido de proyectos de obras eléctricas de calidad, posicionándonos como proveedores confiables en el mercado de obras de media y baja tensión, e incursionar en nuevos mercados, logrando la satisfacción de los clientes mediante personal comprometido y con valores, en un ambiente de desarrollo y estabilidad.

Valores

- Confiabilidad
- Eficiencia en el trabajo
- Liderazgo
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Honestidad

3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

Objetivos estratégicos

Perspectiva	Objetivo (meta) Estratégico 2025
Económico / Financiero	*Afianzar un sistema consolidado que permita el análisis para una mejor toma de decisiones estratégicas.
Cliente / Mercado	*Analizar y valorar la participación de la empresa en el mercado.
Procesos Internos	*Evaluar la estandarización y sistematización de las operaciones.
Personal – Entorno de trabajo	*Impulsar el empoderamiento y autonomía del personal.
Gestión	*Consolidar un sistema de delegación de responsabilidades.

3.3. Objetivos y despliegue operativos

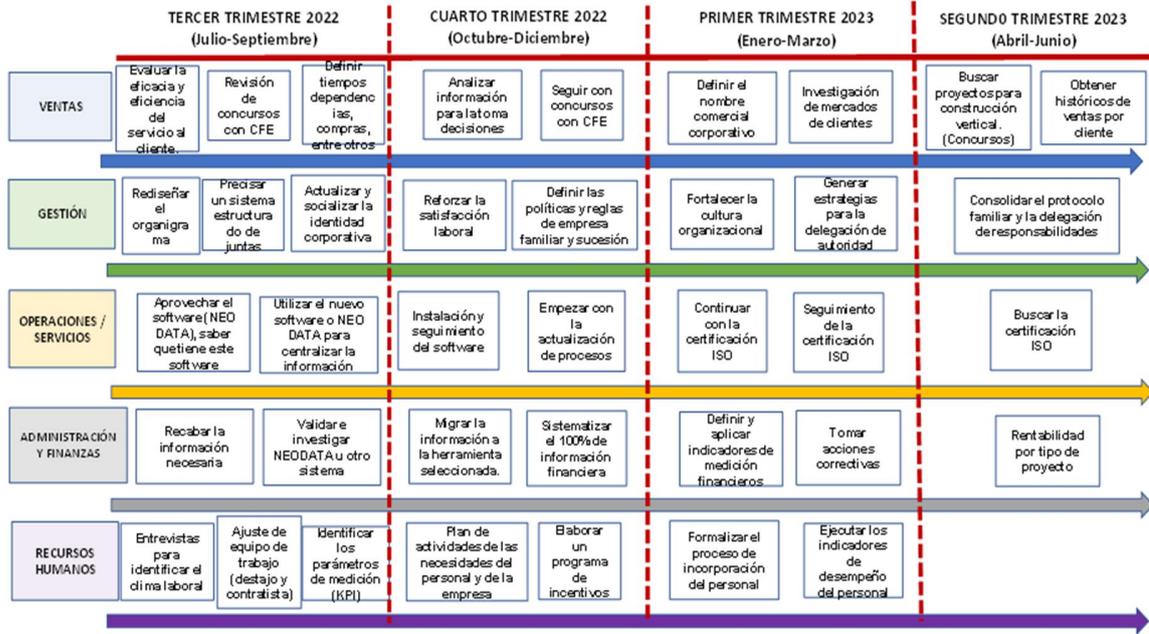
Perspectiva	Objetivo Operativo 2022	Objetivo Operativo 2023	Objetivo Operativo 2024	Objetivo (meta) Estratégico 2025
Económica / Financiera	*Disponer de información financiera completa para la toma de decisiones.	*Establecer estrategias e indicadores financieros para el manejo de los márgenes y utilidades de los proyectos.	*Evaluar las estrategias e indicadores.	*Afianzar un sistema consolidado que permita el análisis para una mejor toma de decisiones estratégicas.
Cliente / Mercado	Definir: *La conveniencia de atraer más obras de los clientes que ya se tienen. *Abarcar más	*Disponer de información comercial clara y completa. *Buscar clientes de construcción vertical.	*Fortalecer la información comercial. *Gestionar acciones para la captación de nuevos clientes y	*Analizar y valorar la participación de la empresa en el mercado.

	proyectos con CFE.	*Determinar el beneficio de obtener nuevos clientes y la diversificación del mercado. *Formalizar el nombre comercial.	para la diversificación del mercado.	
Procesos internos	*Iniciar acciones de reingeniería ajustando los procesos conforme a ISO. *Digitalizar y concentrar la información operativa. *Explotar la plataforma actual (Neo Data).	*Continuar: -Acciones de reingeniería ajustando los procesos conforme a ISO. -Digitalizar y concentrar la información operativa. -Explotar la plataforma actual (Neo Data). *Comenzar la certificación ISO. Implementar los procesos rediseñados.	*Continuar: -Certificación ISO. -Implementación de los procesos rediseñados. *Revisar resultados de la operación del sistema. *Efectuar la evaluación de la maquinaria y el equipo.	*Evaluar la estandarización y sistematización de las operaciones.
Recursos humanos	*Actualizar las descripciones y perfiles de puestos. *Realizar la medición del clima laboral. *Fomentar la integración del personal. *Elaborar un programa de incentivos. *Definir lineamientos	*Formalizar el proceso de incorporación del personal. *Desarrollar y aplicar un programa anual de formación de personal. *Realizar la medición comparativa del clima laboral. *Ejecutar los indicadores de	*Reforzar los equipos de trabajo, estableciendo normas para el ejercicio del empoderamiento y la autonomía. *Evaluar la efectividad de lo implementado y ajustar.	*Impulsar el empoderamiento y autonomía del personal.

	<p>para el manejo del destajo. *Ajustar los equipos de trabajo para hacer eficiente la operación.</p>	<p>desempeño del personal. *Operar el programa de incentivos y los lineamientos para el destajo.</p>		
<p>Gestión / Dirección</p>	<p>*Rediseñar el organigrama. *Actualizar y socializar la identidad corporativa. *Identificar el estilo de liderazgo. *Precisar un sistema estructurado de juntas.</p>	<p>*Instrumentar y ejercer un programa de afianzamiento de la cultura organizacional. *Definir las políticas y reglas de empresa familiar y sucesión.</p>	<p>*Generar estrategias para la delegación de autoridad. *Operar las políticas y reglas de empresa familiar y sucesión. *Implementar la conformación de los órganos, consejo y asamblea familiares.</p>	<p>*Consolidar un sistema de delegación de responsabilidades.</p>

3.4. Mapa de ruta

MAPA DE RUTA 2022 - 2023



4. Propuesta de mejora

4.1. Nombre de la propuesta

Gestión gerencial estratégica eficiente

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

Matriz de priorización de propuestas

Alto impacto	3		Estructura organizacional y de puestos	Validar el ERP	Planeación estratégica	Cultura organizacional fuerte	
	2	Clima laboral determinado	Integración del personal	Nivel de productividad	Sistema financiero consolidado	Posicionamiento de la marca en el mercado	
	1	Identidad corporativa actualizada	Promoción y publicidad	Proceso comercial	Actualización de procesos operativos	Certificación ISO	
Bajo impacto	-1	Manejo del stock	Programa de incentivos	Proceso de incorporación del personal			
	-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

Identidad corporativa actualizada

La identidad institucional fue actualizada en el 2016. El personal desconoce la misión, visión y los valores que la empresa les hace llegar al momento de su contratación.

Al haber reconocido la problemática se decidió acompañar a los empresarios en la actualización de la misión y visión para después comunicarlas con todos sus colaboradores, además de identificar entre el personal cuáles son los valores que estos perciben. Los beneficios que se esperan obtener son afianzar el sentido de pertenencia para fortalecer la cultura organizacional.

Clima laboral e integración del personal

La empresa desconoce de manera formal cómo se sienten los colaboradores durante su trabajo para la empresa, tampoco ha verificado su sentido de pertenencia, motivación, liderazgo además de identificar como es la comunicación entre todos los colaboradores con respecto a sus relaciones interpersonales y las áreas funcionales de la empresa.

Para solucionar esta problemática, se aplicará una encuesta de clima laboral cuyos resultados permitirán desarrollar una sesión de sensibilización e integración del personal con dinámicas para tratar el trabajo en equipo y la comunicación, entre otros temas, con la participación de todo el personal perteneciente a la empresa. El beneficio esperado es la mejora en el nivel de satisfacción del personal.

Estructura organizacional rediseñada

La problemática encontrada fue la desactualización tanto del organigrama, como en las descripciones de puesto de cada uno de los involucrados, ocasionando que el flujo de información dentro de la empresa sea ineficiente, los colaboradores tengan poca claridad de su trabajo y la calidad de éste, causando retrabajos de manera constante.

Se pretende solucionar esta problemática por medio de una reestructuración en primer lugar del organigrama para representar de manera adecuada a la empresa y sus relaciones internas.

Por otro lado, sobre las actividades relacionadas con cada puesto, se pretende solucionar el problema por medio de la actualización a las descripciones y perfiles de puesto para dar claridad a las responsabilidades de cada colaborador, así como establecer indicadores de desempeño para verificar el cumplimiento de las metas propuestas. Se esperan obtener beneficios como un flujo de información eficiente conforme al organigrama de la empresa, claridad en las responsabilidades y actividades de cada colaborador de la empresa, y una forma específica de evaluación del desempeño de los colaboradores.

Información financiera unificada

Se detectó cierta incertidumbre y necesidad de información financiera que llegara más allá, que tuviera indicadores y reportes elaborados que sirvieran para una mejor toma de decisiones de la empresa. Poco a poco se fue conociendo la manera en que se manejaba esa información, con varios archivos de Excel y un ERP con un potencial de uso enorme.

Al efecto, se decidió explotar el ERP ya que es la herramienta exacta requerida para tener toda la información que buscan, solo que al tenerlo subutilizado no les da los informes necesarios. Al estarlo usando al cien por ciento, el beneficio será que la información será completa, clara y real, lo que les ayudará a tomar mejores decisiones y entender exactamente en donde se están asignando los recursos a través de reportes elaborados por área.

4.3. Plan de acción

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ENTREGABLES	AGO	SEPT	SEPT	SEPT	SEPT	OCT	OCT	OCT	OCT	OCT-11	NOV	NOV	NOV	NOV-DC		
			sem 1 29 a 2	sem 2 5 a 9	sem 3 12 a 16	sem 4 19 a 23	sem 5 26 a 30	sem 6 3 a 7	sem 7 10 a 14	sem 8 17 a 21	sem 9 24 a 28	sem 10 31 a 4	sem 11 7 a 11	sem 12 14 a 18	sem 13 21 a 25	sem 14 28 a 2		
1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL REDISEÑADA																		
1	Erick Uriel Acevedo González	Organigramas de descripciones y perfiles de puestos																
2																		
3																		
4																		
5																		
6																		
7																		
8																		
9																		
10																		
2. IDENTIDAD CORPORATIVA ACTUALIZADA																		
1	José Augusto Valdez Romero	Misión, Visión y Valores																
2																		
3																		
4																		
5																		
6																		
7																		
8																		
9																		
10																		
3. CLIMA LABORAL E INTEGRACIÓN DEL PERSONAL																		
1	José Augusto Valdez Romero	Reporte del Clima Laboral Reporte de la Sesión de Sensibilización e Integración																
2																		
3																		
4																		
5																		
6																		
7																		
8																		
9																		
10																		
4. INFORMACIÓN FINANCIERA UNIFICADA																		
1	Maithe Vera Dorantes	Informe de Acciones para la Unificación de Información Financiera																
2																		
3																		
4																		
5																		
6																		
7																		
8																		
9																		
10																		
5. INTEGRACIÓN DE DOCUMENTOS Y PRESENTACIÓN FINAL																		
Productos finales y simulación de la presentación final	Equipo	Documentos y presentación																
Reportes y exposición final																		

5. Implementación

5.1. Actividades realizadas y su justificación

Después de que las propuestas fueron previamente validadas por los empresarios, en la **primera semana** de implementación se efectuó una visita de evaluación de la factibilidad de cada una de las actividades a realizar para las propuestas de mejora establecidas con los empresarios, confirmando las responsabilidades para cada una de las propuestas de mejora: Identidad corporativa actualizada. Clima laboral e integración del personal. Estructura organizacional rediseñada. Información financiera unificada.

Para la propuesta de **identidad corporativa actualizada**, entendiéndolo como **identidad corporativa** a “la proyección hacia el exterior que se da gracias a la coherencia interna que tenga dicha institución.”⁵ Se aplicó en primer lugar un cuestionario para identificar los valores que proyecta la empresa a cada uno de sus colaboradores. Un **cuestionario de valores** es “una herramienta que ayuda a medir el grado o intensidad asociada a los valores evaluados con el sujeto de comparación, es decir, aplicados a la empresa ayuda a medir la intensidad de los valores asociados a la identidad empresarial.”⁶ Actualmente son pocas las instituciones que cuentan con directivos que comprenden la importancia de desarrollar una identidad corporativa sólida, puesto que esto ayuda en un sinnúmero de puntos a una empresa y la implementación de los valores de la empresa es parte de este crecimiento tan importante. (Ramírez, 2005).

Respecto a la propuesta de **clima laboral e integración del personal**, se aplicó a la mayoría del personal de la empresa una encuesta para medir el clima laboral, el

⁵ González & Lobo. (2005). Identidad corporativa: Claves de la comunicación empresarial.

⁶ Gouveia, et al. (1998). Schwartz Value Survey (SVS): Adaptation of its response format. Int. J. Soc. Psychol. 13.

clima laboral “es la percepción de los colaboradores de la empresa de la cultura organizacional que son un conjunto de símbolos, valores, creencias y comportamientos que todos comparten en la organización y el clima laboral es el resultado de cómo les afecta.”⁷

En cuanto a la propuesta de **estructura organizacional rediseñada**, se conoce a la **estructura organizacional** como “las relaciones entre los diferentes componentes de la empresa, es decir, la serie de interacciones entre las diferentes partes de la empresa hacen la estructura organizacional.”⁸ Se realizó una revisión rápida sobre las actualizaciones del organigrama de la empresa, entendiendo al **organigrama** como “la representación gráfica de la estructura de una empresa.”⁹ Con el propósito de mantener actualizada la estructura organizacional y hacer modificaciones según se requiera para mejorar.

Sobre la propuesta de **información financiera unificada**, la **información financiera** consiste en “el conjunto de datos presentados de manera ordenada y sistemática, cuya magnitud es medida y expresada en términos de dinero, que describen la situación financiera, los resultados de las operaciones y otros aspectos relacionados con la obtención y el uso del dinero.”¹⁰ Se decidió que primero era necesario identificar las áreas de oportunidad dentro de las herramientas que ya se tenían, por lo que se hizo una investigación sobre las capacidades de la plataforma que utiliza la empresa.¹¹ Para esta investigación, se buscó a través de la página de internet del sistema qué podía hacer éste junto con la observación de algunos videos tutoriales de cómo se utilizaban estas herramientas.

⁷ Ramos & Tejera. (2017). estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en Ecuador. *Acción Psicológica*, 14(2).

⁸ Parra & Liz. (2009). La estructura y el diseño organizacionales, una revisión bibliográfica.

⁹ Ibid.

¹⁰ Romero. (2010). Principios de Contabilidad.

¹¹ ERP Construcción — Neodata. (2019). Neodata.

Al descubrir que el sistema tiene una gran área de oportunidad (puede generar los indicadores de desempeño financiero de cada proyecto en el que la empresa participa) se hizo un primer contacto hacia los asesores de la plataforma a través de una llamada telefónica con un asesor, con esto se logró tener acceso más claro a las capacidades del sistema, ya que compartieron presentaciones y temarios para el curso que otorgan. Al tener esto, se discutió con los empresarios para generar un plan de acción, por lo que se decidió empezar con una introducción a la manera en la que ellos utilizan el sistema y hasta dónde llega su uso.

En reunión con el gerente de finanzas y colaboradores responsables se compartió que utilizan la plataforma hasta el momento para presupuestos, control de inventarios y administración de uso de materiales en proyectos, sin embargo, todavía hay muchas más capacidades dentro del sistema para lograr lo que se busca, indicadores financieros y administración clara. Se platicó con el empresario sobre estas capacidades y se acordó darle continuidad al sistema, se seguirán investigando las mejores maneras de vaciar más información dentro del mismo para explotar sus capacidades y llegar al objetivo.

Durante la **segunda semana** de la implementación, en relación con la propuesta de **identidad corporativa actualizada**, se realizó una reunión con los empresarios para continuar con lo pactado en la agenda. En esta ocasión, se trabajó en el desarrollo del planteamiento estratégico, se define a la **planeación estratégica** como “a una práctica constante que relaciona los medios o caminos con los fines, propósitos y resultados.”¹² De esta manera, se plantean los objetivos, así como el rumbo que deseen tomar a largo plazo los empresarios. En esta reunión se dejó preparado un documento de apoyo para la actualización de la misión, visión y valores.

¹² Sánchez. (2003). Estrategia integral para PYMES innovadoras.

En el tiempo dedicado a este ejercicio, no se pudo concluir con todos los apartados del archivo, sin embargo, se recuperó información relevante para la actualización de la misión y visión de la empresa, aunque los empresarios presentes en la reunión declararon de que la visión aun cumplía con lo que busca la empresa a largo plazo, se les propuso que se trabajara en la actualización de la visión, se consultara con el resto de los empresarios y si todos estaban de acuerdo con los cambios ésta se actualizara, de lo contrario se dejaría la visión anterior.

Una vez aplicados los cuestionarios de valores a todo el personal se utilizó una herramienta de análisis de datos, entiéndase como **análisis de datos** a “la ciencia que se encarga de examinar un conjunto de datos con el propósito de sacar conclusiones sobre la información para poder tomar decisiones que facilitan la comprensión de los datos obtenidos.”¹³ Con ello se obtuvieron resultados preliminares acerca de los valores identificados.

Para la propuesta de **clima laboral e integración del personal**, al comenzar a tener encuestas de clima laboral respondidas por el personal de la empresa, se agregaron las respuestas en un archivo para realizar un análisis de los resultados obtenidos. Este archivo toma en cuenta ocho rubros los cuales son: compensación, comunicación e información, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo y de recursos, capacitación y formación, liderazgo y de toma de decisiones, motivación y reconocimiento y, por último, sistema de sanciones. En forma automática, este archivo revela una calificación promedio por cada rubro en un desglose y de esta manera poder identificar rápidamente las áreas de oportunidad.

¹³ Mora. (2002). Denman & Haro. Por los rincones: antología de métodos cualitativos en la investigación social.

Respecto a la propuesta de **estructura organizacional rediseñada**, se continuó con la revisión del organigrama de la empresa, verificando los cambios efectuados respecto a los puestos que se han ido integrando hasta el momento.

Acerca de la propuesta de **información financiera unificada**, se acordó la instalación de la plataforma ERP utilizada por los empresarios en el equipo de uno de los consultores junior a través de la ayuda de su ingeniero en sistemas, con un resultado poco productivo ya que sus tiempos fueron muy complicados. Esto se platicó en las juntas con los empresarios, por lo que ellos estuvieron enterados de la situación y la dificultad de continuar con el proceso para instalar el sistema. Un **ERP (Enterprise Resource Planning)** se entiende como “un sistema de planificación de recursos empresariales que integra y maneja las operaciones de producción y los aspectos de distribución en una compañía.”¹⁴

En la **tercera semana** de la implementación, sobre la propuesta de **identidad corporativa actualizada**, se pospuso el trabajo del planteamiento estratégico respecto a la fijación de los objetivos debido a que la organización de tiempos con los empresarios no fue satisfactoria por diferentes circunstancias que pasaron con cada uno de ellos. Por otro lado, el apartado de identidad corporativa continúa pendiente por falta de información otorgada por parte de los empresarios, así como de encuestas de valores de algunos colaboradores.

En cuanto a la propuesta de **clima laboral e integración del personal**, se continuó recabando encuestas de clima laboral respondidas por el personal de la empresa a fin de agregar las respuestas al archivo para realizar el análisis de los resultados obtenidos. Al efecto, los empresarios solicitaron que dichos resultados fueran separados en tres grupos: oficinas administrativas, oficinas operativas, y personal de campo.

¹⁴ Burgos. (2016). Software ERP: Análisis y Consultoría de Software Empresarial.

Relativo a la propuesta de **estructura organizacional rediseñada**, se prosiguió con la revisión del organigrama de la empresa clarificando las modificaciones respecto a los puestos actuales y a los que se han ido integrando. Se acordó programar entrevistas con el personal para cotejar las descripciones de puestos existentes. Una **descripción de puesto** es “un documento guía que permite conocer las actividades, experiencia, aptitudes, habilidades, responsabilidades, conocimientos, entre otros, que son requeridas para desempeñar un puesto de trabajo.”¹⁵

Para la propuesta de **información financiera unificada**, en sesión con los empresarios se determinaron los apartados relevantes de finanzas para la unificación de la información, se conoce a las **finanzas** como “una rama de la economía que estudia como los individuos, entidades empresariales y otras organizaciones asignan recursos a través del tiempo para tomar decisiones.”¹⁶ Al considerar el resultado poco productivo al momento de la instalación se comenzaron a buscar alternativas para tener el acceso a la plataforma ERP, de esta manera se logró el acceso de una forma diferente a la planeada inicialmente. Una vez obtenido el acceso a la plataforma se inspeccionó a fondo qué herramientas y apartados son utilizados actualmente por los empresarios y la profundidad de los conocimientos adquiridos en dichas herramientas o apartados. Con la información detallada del límite de los conocimientos de los empresarios en materia de la plataforma, se consiguió definir las áreas de oportunidad en el uso del ERP. Contemplando el punto anterior se logró realizar una lluvia de ideas sobre qué aspectos se pueden atacar a corto, mediano y largo plazo, una **lluvia de ideas** consiste en “una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado.”¹⁷

¹⁵ Rodríguez. (2020). El análisis y la descripción de puestos y su impacto en la satisfacción laboral.

¹⁶ Padilla. (2014). Introducción a las Finanzas.

¹⁷ Silva. (2006). Introducción a las técnicas cualitativas de investigación aplicadas en salud: cursos GRAAL 5.

Durante la **cuarta semana**, en relación con la propuesta de **identidad corporativa actualizada**, se mostraron a los empresarios presentes en la sesión de trabajo los resultados de los valores percibidos por los colaboradores de la empresa. La visión empresarial sigue pendiente de revisión por parte de algunos de los empresarios, se les mandará un comunicado al respecto. El planteamiento estratégico de los objetivos a corto, mediano y largo plazo, así como el mapa de ruta quedaron concluidos.

Acerca de la propuesta de **clima laboral e integración del personal**, se presentaron los resultados generales de las entrevistas obtenidas sobre el clima laboral. Se clasificaron los grupos en que se dividirá al personal, acordando exponer los resultados para revisar los promedios de cada pregunta a fin de identificar la problemática prioritaria a resolver.

También se conversó con los empresarios en relación con la realización de la sesión de sensibilización e integración con todo el personal para agendarla. Al efecto, se planea que se lleve a cabo en un salón externo para favorecer las actividades. Se conoce como **sesión de sensibilización** a “un proceso de comunicación que promueve una transformación, un cambio de actitudes y de comportamientos en el personal dentro de la empresa con la finalidad de mejorar el ambiente de trabajo en la empresa y realizar una toma de conciencia sobre los temas de interés.”¹⁸

En cuanto a la propuesta de **estructura organizacional rediseñada**, se realizaron entrevistas al personal administrativo y operativo para corroborar que los colaboradores de la empresa se encuentran haciendo lo que se detalla en la descripción del puesto.

¹⁸ Brito-Carrillo. (2020). Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal en una Empresa de Servicio.

Previamente se organizó su ejecución a fin de optimizar los tiempos de las entrevistas a los colaboradores, de esta manera se recabó información de la mayoría de ellos para poder empatar con la información actual de las descripciones de puestos existentes. Se formaron tres grupos para entrevistarlos de manera simultánea, para llevarlas a cabo se siguió una metodología que asegurara obtener la siguiente información: Identificar los puestos de las personas de cada grupo. Enfocarse en las actividades que efectúan en el puesto y cómo se relacionan con los demás departamentos. Con quienes se relaciona el puesto de manera interna y externa. Si el puesto en el que se desempeñan realiza algún tipo de reporte diario, semanal, bimestral, etc. Una vez que el equipo recabó la información, se inició el vaciado de información para poder continuar con la actualización de los puestos de trabajo.

Sobre la propuesta de **información financiera unificada**, dos de los consultores junior se dedicaron a analizar una de las bases de datos que tienen los empresarios, esta base de datos es un control de cuentas por cobrar de clientes, de los cuales había varios, uno por cada cliente. El objetivo de trabajar esto fue generar macros en el archivo para que todos los archivos estuvieran unificados y que se pudiera obtener la información necesaria de cada cliente de manera rápida y sencilla, como lo serían las facturas y estimaciones. Al irlo trabajando los consultores buscaron a la gerente administrativa para ver cómo se pudiera desarrollar más acorde a las necesidades de la empresa, ya que ella junto con uno de los empresarios es la que lleva estos controles. Al estar hablando con ella los consultores pudieron observar el enfado de la administradora, ya que esa información del archivo de clientes es algo que trabajan doble o incluso triple, ya que se vacía en diferentes archivos e incluso se puede obtener directamente del ERP que también lleva en parte ella.

Al mismo tiempo de esto, otro consultor junior se encontraba con el empresario que maneja el área de finanzas analizando el ERP. La propuesta que se hizo ese

día fue trabajar en el área de bancos y buscar qué otra información era importante tener en el ERP para poder generar los reportes que los empresarios más necesitan, esto para generar la red de información completa en el sistema y que todo esté dentro de una misma base de datos, en la cual se puedan basar para obtener mejor su información. Se empezó a trabajar en bancos, buscando maneras de tener el vaciado de información ahí mismo, lo que se convirtió en una tarea algo extensa, ya que el ERP no es un sistema muy fácil de utilizar. Se fue encontrando poco a poco la manera de meter esos movimientos, sin embargo, el tiempo no fue suficiente para trabajarlo a profundidad, por lo que se acordó contactar con los técnicos del sistema y de esta forma buscar una asesoría para obtener los conocimientos de cómo generar esta red de la mejor forma, y cómo utilizar el área de bancos y contabilidad de manera adecuada.

En la **quinta semana** de la implementación, para la propuesta de **identidad corporativa actualizada**, se continuó con la discusión de la misión y visión de la empresa, se le hicieron ligeras modificaciones a la misión quedando casi completa, y se desarrolló un poco más la idea de la visión.

En cuanto a la propuesta de **clima laboral e integración del personal**, se presentó el análisis de los resultados de las encuestas de clima laboral conforme a la clasificación acordada. Hubo puntos importantes que se estarán tomando en cuenta en los siguientes meses, desarrollando estrategias para incrementar la satisfacción laboral. Se iniciará la elaboración del reporte.

Así mismo, se platicó sobre el desarrollo de la sesión de sensibilización e integración. Tentativamente se propuso efectuarse el sábado 15 o 22 de octubre por la mañana, en un salón externo como ya se había mencionado. Se preparará el programa para examinarlo la próxima semana.

Relativo a la propuesta de **estructura organizacional rediseñada**, se recabó la información de los puestos quedando pendientes algunos de ellos. Se continúa el vaciado de información para poder seguir con la actualización de los puestos existentes y la formulación de los puestos de nueva creación.

Acerca de la propuesta de **información financiera unificada**, conforme a los reportes identificados que puede generar el ERP la semana anterior, se buscó a los técnicos del ERP a fin de verificar la mecánica de asesorías solicitando una cotización. Con ello, se le planteó al empresario la posibilidad de obtener las asesorías, junto con costos y recomendaciones directamente con el proveedor.

Durante la **sexta semana** de la implementación, en relación con la propuesta de **identidad corporativa actualizada**, se revisaron los comentarios del empresario faltante sobre la misión y visión en su versión final con el propósito de concluir con la actividad. Con los comentarios entregados por el empresario se logró obtener la actualización de la misión, visión y valores de la empresa, para su socialización.

Respecto a la propuesta de **clima laboral e integración del personal**, se revisó con los empresarios el programa de actividades para llevar a cabo la sesión de sensibilización e integración para el personal de la empresa. Una vez obtenida la retroalimentación por parte de los empresarios en cuestión de las actividades del cronograma sugerido, el programa para la sesión quedó validado y listo para llevarse a cabo. Por otro lado, se definió la fecha, hora y lugar para la sesión el sábado 15 de octubre, a las 9:30 de la mañana, en un salón de la Cámara de Comercio. Además, se comenzó la elaboración del reporte de resultados del clima laboral.

En cuanto a la propuesta de **estructura organizacional rediseñada**, se realizó una entrevista extendida con el Jefe de Construcciones para obtener lo necesario para la elaboración de la descripción del puesto mencionado, además de la

descripción del puesto de reciente creación de Auxiliar de Supervisión. Por lo tanto, se realizaron una serie de preguntas sobre actividades principales en la empresa, principales relaciones, personas que le reportan al puesto, personas a las que el puesto debe reportar información, niveles de estudio, principales habilidades, propósito general del puesto, decisiones dentro de la empresa, experiencia necesaria y relaciones externas a la empresa como lo son clientes, proveedores, etc. De esta manera se realizaron las descripciones para los puestos mencionados, sin embargo, es necesario revisar los datos proporcionados con los directivos de la empresa para aclarar la información, modificarla en caso de ser necesario, y según su criterio verificar si alguna información fue omitida para incluirla.

Sobre la propuesta de **información financiera unificada**, se revisó el ERP utilizado por la empresa en búsqueda de más oportunidades de mejora, considerando **oportunidades de mejora** como el “conjunto de acciones tomadas para describir lo que puede ser aprovechable, cuál es la oportunidad que genera un beneficio y para quién es dicho beneficio.”¹⁹ Con el propósito de continuar con la implementación y unificación del sistema en la empresa, se inspeccionaron los módulos con los que cuenta dicho sistema para conseguir específicamente los módulos en los que se puede trabajar y en cuales es necesario realizar la implementación en la empresa con la finalidad de concentrar la mayor cantidad de información posible en el sistema mencionado.

Lo anterior confirmó la necesidad de buscar asesorías externas a la consultoría para el manejo correcto del ERP. De esta manera se comenzó la indagación sobre posibles asesores para utilizar los módulos de interés encontrados dentro del ERP que otorguen una información más amplia sobre el correcto uso y funcionamiento de éste.

¹⁹ García. (2014). Mejora continua de la calidad en los procesos.

Se logró encontrar un asesor del ERP teniendo una sesión en su versión de introducción en donde se dio a conocer bastante información sobre el correcto uso del sistema, los módulos que se pueden utilizar, cómo se utilizan los módulos, cómo existe la comunicación de información en los diferentes módulos, cómo mejorar la información dentro del sistema y el uso de algunos módulos en específico. De esta manera se comenzó con un avance dentro de lo esperado financieramente, se confía que con más asesorías la información se amplíe de modo que en algún punto el sistema ERP sea utilizado correctamente y con todos sus módulos aplicables a la empresa.

En la **séptima semana** de la implementación, respecto a la propuesta de **clima laboral e integración del personal**, se examinó el avance del reporte de resultados del clima laboral para su verificación. También se revisaron los temas y los materiales para llevar al cabo la sesión de sensibilización e integración.

Esta sesión tuvo como objetivo el sensibilizar al personal sobre la identidad corporativa e integrar a los colaboradores, además de tener un convivio con los empresarios y el equipo de trabajo. La sesión se llevó a cabo en el lugar y fecha acordados. Se había planeado iniciar a las 9 horas y terminar a las 13 horas. Antes de comenzar se les pidió a los presentes que se registraran, además de hacer su propio gafete de identificación con una etiqueta, algunos colaboradores no llegaron, dando así inicio a las 9:30 horas con una dinámica rompe hielo, una **dinámica rompe hielo** “es una actividad diseñada para ayudar a la gente a conocerse, y por lo general incluye el intercambio de nombres y otra información sobre antecedentes personales.”²⁰

Siguiendo con el programa se mostró un video motivacional de tres situaciones animadas que previamente el equipo eligió en donde se resalta la importancia del trabajo en equipo, mantener una actitud positiva y transmitirles que los problemas

²⁰ The Lions Club. (s.f.). Rompehielos, Actividades de Formación de Equipo y Energizantes.

son retos para la empresa en la que están colaborando. A continuación se habló acerca de la identidad y filosofía, además de repasar los puntos importantes sobre la historia de la empresa. Enseguida se presentó la actualización de la misión y visión de la empresa, los empresarios fueron quienes las presentaron a fin de que transmitir a los colaboradores la razón de ser de su empresa y sus objetivos a largo plazo. Al efecto, se efectuó una actividad en donde se dividieron en equipos para elaborar un lema, un **lema** es “una frase que resalta las cualidades, diferencias o ventajas competitivas de una empresa.”²¹ Se repartieron de manera aleatoria los valores de la empresa y se pidió a los equipos que presentaran y explicaran su lema, se espera que en el futuro que el que más haya convencido a los empresarios se tome en cuenta como el lema de su empresa.

Por último, se dio una breve presentación sobre el significado de la integración, en esta última actividad se invitó a los presentes que hicieran equipos de tres integrantes para la realización de un cubo, cada integrante tuvo un rol asignado debiendo estar limitando a hacer lo que le tocaba. Se les asignó material para trabajar y al final se realizaron pruebas de calidad para verificar que el trabajo estuviera bien realizado.

La sesión se cerró con la retroalimentación de aprendizajes por parte de todos los participantes, tanto de forma directa como mediante una evaluación escrita, además de la entrega de reconocimientos al personal por su asistencia y participación.

En relación con la propuesta de **estructura organizacional rediseñada**, posteriormente a la sesión de sensibilización e integración, se tuvo la entrevista que estaba pendiente con el almacenista en cuanto a las actividades que lleva a cabo, para cotejarlas con la descripción de puesto existente.

²¹ Culleré. (2003). El lema corporativo: Una extensión de la marca.

Acerca de la propuesta de **información financiera unificada**, se efectuó una asesoría en línea con el técnico del ERP, para continuar con la capacitación del gerente administrativo y personal responsable de su utilización. La **capacitación** se define como “el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.”²²

Durante la **octava semana** de la implementación, sobre la propuesta de **clima laboral e integración del personal**, se procesaron los resultados de la sesión de sensibilización e integración, los cuales fueron mostrados a uno de los empresarios quien consideró que fueron satisfactorios. Se elaborará un resumen con dichos resultados para su envío a los demás empresarios para sus opiniones y definir los siguientes pasos a tomar.

En cuanto a la propuesta de **estructura organizacional rediseñada**, se comentó sobre la verificación de las entrevistas efectuadas para cotejar las descripciones de puestos a realizarse con cada uno de los empresarios, conviniendo en elaborar un programa para la distribución de las revisiones a fin de iniciar la próxima semana. Se identificó que faltaba una entrevista con el Auxiliar de operaciones, por lo que se le buscará la semana siguiente para llevarla a cabo.

Para la propuesta de **información financiera unificada**, se llevó a cabo una asesoría más del ERP con uno de los técnicos, el mismo desde la primera asesoría, con el que se vieron los temas pendientes. Uno de ellos fue el vaciado y control dentro del sistema para capturar los gastos y los sueldos dentro del ERP. Una vez visto eso se continuó avanzando en la asesoría, y finalmente quedó la tarea de hacer el catálogo de proveedores y el catálogo contable.

²² Chiavaneto. (2007). Administración de recursos humanos.

Un **catálogo de cuentas** se define como “un documento que tiene una lista analítica y ordenada de las cuentas o partidas que se emplean en el registro de las operaciones contables de una empresa.”²³

En la **novena semana** de la implementación, respecto a la propuesta de **clima laboral e integración del personal**, se concluyó el reporte de resultados del clima laboral para su revisión final. Además, se elaboró una presentación con los resultados de la sesión de sensibilización e integración, misma que fue enviada a los empresarios.

En relación con la propuesta de **estructura organizacional rediseñada**, se revisaron las descripciones de puesto teniendo en cuenta los puntos verificados en la entrevista con cada uno de los integrantes de la empresa. Primeramente se revisaron las descripciones de puestos del área administrativa con el empresario a cargo. De esta forma se examinó tanto la información por parte del colaborador como del jefe directo. En general, para estas descripciones de puestos las modificaciones fueron mínimas ya que algunos de los colaboradores conocían muy bien sus actividades. En el caso del Asistente administrativo se consideraron cambios importantes porque la persona entrevistada dio detalles de algunas actividades que se le asignaron por única vez debido a la falta de personal. Por lo que dichas actividades no son responsabilidad del puesto, pero por las circunstancias se le asignaron.

Posteriormente se revisaron los puestos del área operativa con los empresarios que manejan dicha área, tanto en oficinas como en campo. Durante la revisión los empresarios notificaron que habían identificado la necesidad de efectuar modificaciones en el organigrama incluyendo nuevos puestos y reacomodando otros.

²³ Comejo. (2012). Proceso contable.

Al efecto, se requirió de la presencia de todos los directivos, determinando lo siguiente: Del área operativa, se reestructurarán los puestos de Ingeniero de proyectos y de Supervisor de calidad y gestión, además de crear el puesto de Auxiliar de calidad y gestión. Del área administrativa, el puesto de Almacenista quedará como Almacenista y chofer, y se creará el puesto de Auxiliar de almacén.

Por otro lado, se detectó que en las descripciones de puestos por parte de algunos colaboradores actualmente se encuentran sin referencia al uso del sistema ERP, lo que a futuro se deberá incluir en éstas. Al respecto, se llegó al acuerdo de modificar las descripciones de puesto hasta que se implemente por completo el sistema, y mientras actualizar las actividades que se realizan hoy en día.

Se acordó reestructurar el organigrama, y elaborar propuestas para las descripciones de puestos de nueva creación, para verificarlas con los empresarios y tenerlos listos para que el nuevo organigrama funcione de manera correcta en todos los sentidos. De esta manera se buscarán oportunidades de mejora en las descripciones de puesto para que las actividades empresariales sean más claras y concisas.

Sobre la propuesta de **información financiera unificada**, se comenzó la elaboración de un informe de información financiera unificada, que contenga la gestión y ejecución de las sesiones de asesoría para el uso del ERP.

Durante la **décima semana** de la implementación, en cuanto a la propuesta de **estructura organizacional rediseñada**, se verificaron con los empresarios las descripciones de los puestos operativos pendientes de revisión, entre ellos el del Jefe de cuadrilla. En el área administrativa se están reestructurando las actividades de los puestos de apoyo, aún falta por definir el nombre correcto de dichos puestos.

Acerca de la propuesta de **información financiera unificada**, se continuó la elaboración del informe de información financiera unificada, describiendo la gestión y ejecución de las sesiones de asesoría para el uso del ERP.

En la **décimo primera semana** de la implementación, relativo a la propuesta de **estructura organizacional rediseñada**, se examinaron las descripciones de puestos del área administrativa, y se verificaron los puestos del área de gestión de proyectos, incluyendo el nuevo puesto de Auxiliar de calidad y gestión. Además de efectuar la entrevista con el Auxiliar de operaciones. Se terminó de definir la estructura organizacional completa con lo que el organigrama fue actualizado, determinando nombres de los puestos más acordes a lo que hacen.

Para la propuesta de **información financiera unificada**, se concluyó la elaboración del informe de información financiera unificada, incluyendo la gestión y ejecución de las sesiones de asesoría para el uso del ERP. Se incluyeron también conclusiones y recomendaciones. Se agendó una sesión de asesoría en línea con el técnico del ERP para la próxima semana.

Durante la **décimo segunda semana** de la implementación, se grabó el video testimonio con uno de los empresarios, donde externó su experiencia y opinión acerca del trabajo realizado por el equipo de consultoría.

En cuanto a la propuesta de **estructura organizacional rediseñada**, se entrevistó a la nueva integrante del equipo, para generar su descripción del puesto de Auxiliar de calidad y gestión.

Respecto a la propuesta de **información financiera unificada**, se pospuso la sesión de asesoría en línea agendada con el técnico del ERP para la próxima semana.

En la **semana de cierre** de la implementación, se llevó a cabo una sesión con los empresarios donde se platicó de manera general sobre los trabajos desarrollados en cada una de las propuestas de mejora. Compartieron sus opiniones en cuanto a los avances y lo que esperan para el siguiente periodo.

5.2. Resultados obtenidos

Identidad corporativa actualizada

El personal desconocía la misión, visión y los valores de la empresa. Por ello, se decidió acompañar a los empresarios en la actualización de la misión y visión para después comunicarlas con todos sus colaboradores, además de identificar entre el personal cuáles son los valores que estos perciben.

Los beneficios obtenidos fueron el afianzamiento del sentido de pertenencia para fortalecer la cultura organizacional.

Clima laboral e integración del personal

La empresa carecía de información formal sobre cómo se sienten los colaboradores durante su trabajo para la empresa, tampoco había verificado su sentido de pertenencia, motivación, liderazgo además de identificar como es la comunicación entre todos los colaboradores con respecto a sus relaciones interpersonales y las áreas funcionales de la empresa.

Para solucionar esta problemática, se aplicó una encuesta de clima laboral cuyos resultados permitieron identificar el grado de satisfacción laboral, así como desarrollar una sesión de sensibilización e integración del personal, con dinámicas para tratar el trabajo en equipo y la comunicación, donde se trabajaron actividades sobre cómo funcionan otras áreas y la realidad que viven las empresas día con día.

El personal valoró más su trabajo, se comunicaron con otras personas que trabajan en la empresa pero no llegaban a convivir, y se reforzó el trabajo en equipo, con lo que se espera conseguir el beneficio de la mejora en el nivel de satisfacción del personal.

Estructura organizacional rediseñada

La desactualización tanto del organigrama, como de las descripciones y perfiles de puestos, se solucionó por medio de la reestructuración en primer lugar del organigrama para representar de manera adecuada a la empresa y sus relaciones internas. Por otro lado, se actualizaron y crearon descripciones y perfiles de puesto para dar claridad a las responsabilidades de cada colaborador.

Se obtuvieron beneficios como un flujo de información eficiente conforme al organigrama de la empresa, así mismo, claridad en las responsabilidades y actividades de cada colaborador de la empresa.

Información financiera unificada

A fin de resolver la necesidad de información financiera consolidada, que tuviera indicadores y reportes elaborados que sirvieran para una mejor toma de decisiones de la empresa, se decidió explotar el ERP existente ya que es la herramienta exacta requerida para tener toda la información que buscan, solo que al tenerlo subutilizado no les da los informes necesarios. Se comenzó a trabajar en el ERP a través de asesorías con técnicos especializados en el sistema, se tomaron tres asesorías en las cuales se vio el área contable, clientes, administración y almacén. Estas asesorías funcionaron de excelente manera para ir comprendiendo como manejar el sistema, como vaciar la información junto con la emisión de cheques y facturas, y cómo tener esa información acomodada para generar esos reportes necesarios para tomar decisiones adecuadas y correctas.

Al estarlo usando al cien por ciento, el beneficio será que la información será completa, clara y real, lo que les ayudará a tomar mejores decisiones y entender exactamente en donde se están asignando los recursos a través de reportes elaborados por área.

5.3. Tablero de seguimiento de indicadores

Gestión y administración

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto	Indicador	
Identidad corporativa sin renovar.	Gestión y administración	Consolidar un sistema de delegación de responsabilidades	Actualizar y socializar la identidad corporativa.	Identidad corporativa actualizada.	RESULTADO	Misión, visión y valores renovados.	Misión, visión y valores renovados.
					USO	La identidad corporativa será utilizada para su socialización por parte de los colaboradores, quienes leerán, visualizarán y comprenderán la misión, visión y valores para su apropiación.	Número de sesiones realizadas.
					BENEFICIO	Personal comprometido y con sentido de pertenencia que asegure su mantenimiento, y fortalezca la cultura organizacional.	Cantidad de personal socializado.

Tipo de resultado o servicio propuesto	Medición de indicadores				Observaciones
	Medición Inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
A.-Producto	3	3	0	3	
	0	1	1	1	
	0	15	15	10	Personal que asistió a la sesión.

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avances en la renovación de la identidad corporativa. Minutas de trabajo.	La disposición de los empresarios y colaboradores para la renovación de la identidad corporativa.	La falta de disponibilidad de los empresarios y colaboradores para renovar la identidad corporativa, propiciaría que quedara incompleta o poco confiable.
Observaciones y registros de que se lleven a cabo las actividades. Sesiones realizadas.	La disposición de los empresarios y colaboradores para la utilización de la identidad corporativa renovada favorece el compromiso.	La no utilización de la identidad corporativa renovada puede disminuir el compromiso.
Identidad corporativa renovada. Aplicación de check list.	La implementación de la identidad corporativa renovada incrementa el nivel de compromiso organizacional.	La no implementación de la identidad corporativa renovada puede generar rotación de personal.

Recursos humanos

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto		Indicador
Clima laboral débil.	Recursos Humanos	Impulsar el empoderamiento y autonomía del personal.	Realizar la medición del clima laboral.	Clima laboral determinado.	RESULTADO	Reporte del clima laboral.	Reporte del clima laboral.
					USO	El reporte del clima laboral será utilizado por los empresarios para conocer el índice del clima laboral y las recomendaciones para su mejoramiento.	Índice de clima laboral
					BENEFICIO	Implementación de estrategias adecuadas incrementa el nivel de satisfacción laboral.	Cantidad de estrategias implementadas.

Tipo de resultado o servicio propuesto	Medición de indicadores				Observaciones
	Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
A.-Producto	0	1	1	1	
	0%	80%	80%	71%	
	0	1	1	1	Sesión de sensibilización e integración.

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avances del reporte del clima laboral. Minutas de trabajo.	Disposición de los empresarios para identificar las causas de satisfacción del personal.	Que haya un ambiente laboral con riesgos psicosociales.
Revisión de recomendaciones y del índice del clima laboral.	La disposición de los empresarios y los colaboradores para participar en las recomendaciones favorecerá el nivel de satisfacción laboral.	Que algunos colaboradores no participen propiciará que los resultados sean poco fiables.
Reporte del clima laboral. Sesión de sensibilización e integración. Estrategias implementadas.	Con la implementación de recomendaciones se logrará aumentar la permanencia del personal, la cohesión grupal y mejorar el ambiente laboral.	No se lleven a cabo medidas estratégicas en recursos humanos y comportamiento organizacional de seguimiento.

Recursos humanos

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto	Indicador	
Escasa integración del personal.	Recursos Humanos	Impulsar el empoderamiento y autonomía del personal.	Fomentar la integración del personal.	Integración del personal.	RESULTADO	Programa de integración del personal.	Programa de integración del personal.
					USO	Las sesiones se realizarán con todo el personal con el objetivo de establecer pautas de integración.	Número de sesiones de integración realizadas.
					BENEFICIO	Colaboradores sensibilizados para la mejora del desempeño y el desarrollo.	Cantidad de colaboradores sensibilizados.

Tipo de resultado o servicio propuesto	Medición de indicadores				Observaciones
	Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
A-Producto	0	1	1	1	
	0	1	1	1	
	0	15	15	10	Personal que asistió a la sesión.

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avance del diseño y desarrollo de las sesiones y del programa de integración del personal.	Disposición de los empresarios para diseñar las sesiones y retroalimentar el programa.	Falta de disposición e interés de los empresarios ocasionaría datos incompletos y con información irrelevante.
Registro de las sesiones a las que asistieron los colaboradores.	Disposición de los colaboradores a asistir a las sesiones.	Falta de disposición de los colaboradores a asistir a las sesiones ocasionará que tengan una formación deficiente.
Reportes de seguimiento y control.	El asistir a las sesiones generará colaboradores sensibilizados y comprometidos para tener un mejor rendimiento en su trabajo.	Resistencia a tomar las sesiones causará personal con bajo rendimiento y desempeño.

Gestión y administración

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto		Indicador
Estructura organizacional y de puestos desactualizada e incompleta.	Gestión y administración	Consolidar un sistema de delegación de responsabilidades .	Rediseñar el organigrama. Actualizar las descripciones y perfiles de puestos. Definir los indicadores de cada puesto.	Estructura organizacional rediseñada.	RESULTADO	Organigrama rediseñado y Descripciones y perfiles de puestos actualizados.	Organigrama rediseñado y Descripciones y perfiles de puestos actualizados.
					USO	Las descripciones de puesto serán leídas en una sesión y retroalimentadas por los colaboradores, de forma que su contenido sea completamente clarificado de acuerdo a lo que deben desempeñar.	Número de veces que fueron leídas y verificadas.
					BENEFICIO	Desempeño organizacional eficiente.	Porcentaje de cumplimiento de las tareas de cada puesto.

Tipo de resultado o servicio propuesto	Medición de indicadores				Observaciones
	Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
A.-Producto	15	15	0	18	1 Organigrama rediseñado. 14 Descripciones actualizadas. 3 Descripciones de puestos nuevos.
	0	1	1	1	
	0%	100%	100%	0%	Se tomará la medición el próximo año.

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avances en el rediseño del organigrama y de la actualización de las descripciones y perfiles de puestos. Minutas de trabajo.	La disposición de los empresarios para establecer una estructura organizacional que soporte el crecimiento del negocio.	La falta de disponibilidad de los empresarios para formular descripciones y perfiles de puestos adecuadas, propiciaría que el manual quedara incompleto o poco confiable.
Observaciones y registros de que se lleven a cabo las actividades.	La disposición de los empresarios y colaboradores para la utilización de las descripciones y perfiles de puestos favorece el desempeño.	La no utilización de las descripciones y perfiles de puestos puede disminuir el desempeño.
Organigrama rediseñado, y Descripciones y perfiles de puestos actualizados. Aplicación de check list.	La implementación de la estructura organizacional formalizada incrementa el nivel de eficiencia y la organización del trabajo.	La no implementación de la estructura organizacional formalizada puede generar improductividad de personal.

Finanzas

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto	Indicador	
Información financiera limitada.	Finanzas	Afianzar un sistema consolidado que permita el análisis para una mejor toma de decisiones estratégicas.	Disponer de información financiera completa para la toma de decisiones.	Información financiera unificada.	RESULTADO	Reporte de información financiera unificada.	Reporte de información financiera unificada.
					USO	El reporte será utilizada por los empresarios y personal involucrado para continuar realizando sesiones de asesoría para la utilización unificada del ERP.	Número de sesiones realizadas.
					BENEFICIO	Toma de decisiones con información financiera unificada y confiable.	Cantidad de decisiones tomadas.

Tipo de resultado o servicio propuesto	Medición de indicadores				Observaciones
	Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
A.-Producto	0	1	1	1	
	3	10	7	3	Se espera proseguir con las asesorías el año siguiente.
	0	1	1	0	

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avances del reporte de información financiera unificada. Minutas de las reuniones.	La disposición de los empresarios para la utilización del ERP.	Falta de disposición por parte de los empresarios propiciará continuar trabajando con información financiera desarticulada.
Asistencia a las asesorías y trabajo en el ERP.	Disposición por parte de los empresarios para asistir a las asesorías generará información financiera confiable para la toma de decisiones.	Falta de disposición por parte de los empresarios para realizar los reportes financieros unificados, puede generar información errónea.
Reportes mensuales generados por el ERP.	Seguimiento de los reportes por parte de los empresarios permite una planeación adecuada y decisiones tomadas correctamente.	La falta de seguimiento de los reportes puede llevar a una planeación y toma de decisiones desacertada.

6. Recomendaciones finales (estratégicas)

6.1. Corto plazo

Gestión: Generar estrategias para la delegación de autoridad.

Recursos humanos: Elaborar los indicadores de desempeño del personal.

Finanzas: Continuar con la implementación del ERP.

Operaciones: Realizar la actualización de procesos.

Mercadotecnia: Efectuar investigación del mercado.

6.2. Mediano plazo

Gestión: Implementar la planeación estratégica integrada.

Recursos humanos: Desarrollar un programa de actividades de integración y un plan de incentivos.

Recursos humanos: Formalizar procesos de administración de personal.

Finanzas: Definir y aplicar indicadores de medición financieros.

Mercadotecnia: Obtener históricos de ventas por cliente.

6.3. Largo plazo

Gestión: Afianzar una cultura organizacional fuerte.

Finanzas: Obtener información financiera unificada para generar reportes por proyecto.

Operaciones: Conseguir la certificación ISO.

Mercadotecnia: Reforzar el posicionamiento de la marca en el mercado.

II. Reflexiones de cierre de los estudiantes (aprendizajes)

José Augusto Valadez Romero

Durante este Proyecto de Apreciación Profesional he estado aprendiendo a llevar a cabo una mejora de comunicación de mis ideas para poder aterrizarlas y de esta manera darme a entender. La comunicación dentro de las empresas es muy importante porque teniendo información oportuna y accesible mejora la toma de decisiones de las áreas funcionales de las empresas.

Los conocimientos que aporté en este proyecto fueron más del lado de recursos humanos y de administración, aunque mis conocimientos y mi fuerte es la mercadotecnia, la suma de mis experiencias sobre algunos ejercicios aprendidos del área de RRHH en la empresa donde trabajo, pude sugerir ideas para llevar al cabo una sesión de sensibilización de la cultura organizacional además de presentar la actualización de la misión y visión de la empresa en la que se trabajó.

La importancia de estar revisando el plan estratégico de las empresas considero muy importante, pues están en constantes cambios para las metas y el propósito de la empresa puede cegarse ante tal hecho, pero, si esos mismos cambios van acordes en mejorar procesos y acercarse más a la visión empresarial.

El problema que atendí fueron dos propuestas, mismas que se llevaban de la mano y que se dio un cierre simultaneo una con otra, el volver a aterrizar las metas de los empresarios para actualizar la información para tener nuevamente un propósito generó este sentido de que los cambios son buenos, el acompañar a los empresarios y enseñarles lo que se hará en el día, el mostrarme comprometido generó en los empresarios en ponerse manos a la obra con lo que se trabajó.

En lo personal también afectó y me doy cuenta de que la vida del mexicano no está acostumbrado a planear incluso el día, se adapta conforme a las necesidades

del día, nuevamente hablando de temas operativos, el ver los errores actuales de las empresas, me hacen dar un paso a un cambio importante en cuanto haga un negocio.

La manera de hacer un cambio dentro de la cultura organizacional es hacerles ver que este tipo de ejercicios dan también una ventaja competitiva dentro del mercado con el que compites y que, si buscas clientes fieles, los primeros en dar la cara es el personal, ellos mismos reflejan lo que es la empresa en la actualidad. No quiero ser despectivo, pero si se percibe un ambiente donde los mismos colaboradores están haciendo todo y nada al mismo tiempo, se nota la desorganización, y si esto llega a pasar, no se puede llamar una empresa.

La manera en la que evalué mi compromiso hacia la experiencia que busca el PAP, son, las veces que he repetido la materia, así como las entregas de las evidencias con mi consultora, incluyendo las actitudes que veo en los empresarios, las actitudes de mi consultora sobre delegarme trabajos que quizá a los demás del equipo se les pueda complicar, ser el ejemplo de mis compañeros de equipo.

Mis aciertos fueron reflejados en la hoja de evaluación de la sesión de sensibilización sobre el dominio de los temas y la preparación del equipo, además de contagiar a todos de lo que se hizo en el periodo.

Al ser el único de mi grupo del PAP quien ha repetido materia, cuando se me asignó al equipo de trabajo tuve que presentar cierto liderazgo con el equipo para transmitir y contagiar del ánimo de lo que se va a trabajar en el proyecto, me funcionó porque me permitió tener apertura con el equipo por si requieren apoyo. Me lleva a practicar aún más el gen de liderazgo al estilo de los jesuitas.

Creo que siempre favorecerá la inducción, aunque me parece complicado por los compañeros que son nuevos y les toca ser nuevo miembro donde todo lo que se mira en la inducción no lo puede aplicar del todo, pero supongo que así ha funcionado desde siempre, no se me ocurre otra manera para poder resolver eso.

Mateo Verea Dorantes

A lo largo de este proceso del PAP, hubo muchos retos y aprendizajes que nos dejan, o al menos personalmente, me dejan nuevos conocimientos muy valiosos para mi desarrollo como profesional. Uno de estos aprendizajes, que considero el más valioso, es la forma de observar una empresa, interpretar de manera correcta sus deficiencias y oportunidades de crecimiento, y a partir de eso desplegar un plan de desarrollo para mejorar y aprovechar esas áreas.

Pudimos ver a lo largo de esta experiencia varias características que parecen estar en la empresa desde hace tiempo, que evitan la visión clara y el desarrollo de nuevos proyectos y mejoras en la organización, la estructura, y la toma de decisiones.

Todo esto me otorga nuevas capacidades que utilizar en mi desarrollo laboral, ahora más que nunca, que estoy empezando mi negocio. Fue muy interesante aplicar mis aprendizajes académicos y profesionales en el PAP, y mucho más, aplicar los aprendizajes del PAP en mi trabajo, como la estructura organizacional y el análisis y recopilación de datos para tener una administración clara y eficiente.

Ahora que nos vamos nosotros, veo que es muy importante que los empresarios mantengan una visión y un camino fuerte y definido en la limpieza y mejora del área de administración. Un área que carece de fuerza y equipo, lo que conlleva a lagunas de información, poca claridad en números, y baja capacidad de inteligencia para la toma de decisiones.

Es clave en estos momentos dar mucho apoyo al director administrativo, para que este pueda dedicar su tiempo a este objetivo y poco a poco ir dejando la huella marcada del trabajo que se ha hecho, ir dejando la administración corriendo sola, con la información centralizada y lista para utilizarse para la toma de decisiones.

Personalmente, este es el tema que veo más importante, probablemente por la participación que tuve en el trabajo hecho para implementar estas ideas e ir juntando la información para generar reportes claros y completos. Fue un proceso que fue tomando su tiempo, poco a poco viendo las posibilidades e ir pensando cual es la que pudiera funcionar mejor, lo que, a través de la comunicación, buscando gente y preguntando, se decidió trabajar con el ERP, que una vez decidido y habiendo contactado a los técnicos fue un proceso de poco tiempo y gran crecimiento. En tan solo tres asesorías se vieron tres áreas de la empresa que se pueden trabajar ahí mismo, con un gran entendimiento del software y un uso potencial extremadamente útil.

Hubo varias cosas que definitivamente pudimos haber hecho mejor, en mi caso veo que me equivoqué en no meter la presión suficiente para avanzar y trabajar más en el área administrativa, y ponerle mayor prioridad a la estructura organizacional, algo que se pudo haber hecho mientras se trabajaba de la mano con las finanzas.

Al final del día, este proceso fue muy bueno. Logramos darle una gran limpieza y renovación a la estructura organizacional, tuvimos una sesión de integración muy exitosa para generar un mejor ambiente laboral, y definimos un rumbo a seguir para la mejora del área administrativa, junto con sus sesiones de trabajo dedicadas específicamente a eso. Con el apoyo de los compañeros y de la consultora, puedo definir nuestra consultoría como exitosa.

Erick Uriel Acevedo González

En este Proyecto de Aplicación Profesional obtuve varios aprendizajes que impactaron de manera positiva no solo mi crecimiento profesional sino también obtuve crecimiento social y personal. En primer lugar, aprendí que profesionalmente es posible ejercer tu carrera desde diferentes ámbitos, aprendí que es de vital importancia tener actitud profesional en todos los trabajos que realices para llegar a un punto en donde todo avance de manera correcta, es decir, tomar las cosas con la seriedad que todo se merece.

En segundo lugar, aprendí que para afrontar la vida laboral es necesario dominar ciertos aspectos sociales como lo son la comunicación asertiva, es decir, comunicar las ideas de manera correcta y clara para que los demás te entiendan. Esto es de vital importancia en equipos multidisciplinarios porque en realidad la comunicación asertiva juega un papel muy importante dado que no todos conocen los mismos tecnicismos y utilizarlos supone una barrera lingüística para comprender lo que el otro intenta comunicar.

Por último, otro conocimiento que fue relevante fue personalmente cómo administrar tu tiempo y por ende respetar el tiempo de los demás para llevar a cabo actividades en conjunto de manera exitosa. Todos estos conocimientos son demasiado importantes en las demandas profesionales actuales porque hoy en día todas las empresas buscan personas que en verdad sean responsables, organizadas, tengan buena comunicación y sean líderes.

En lo personal siento que ayudé en lo necesario en todo momento, aporte ideas creativas y fomenté el trabajo de equipo de manera fluida para que el PAP tuviera un desarrollo cómodo y con la velocidad necesaria para trabajar en lo establecido. Desde mi punto de vista como ingeniero químico no tenía tanto enfoque, sin embargo, con mis conocimientos de trabajo sobre estructura de una empresa aporte lo necesario para avanzar en el tema de estructura organizacional.

Mis aprendizajes más importantes fueron que los mayores problemas que enfrenta una MYPE son de organización y claridad en las actividades. Observe que al no tener una estructura organizacional definida entonces las personas nunca conocían cuáles eran sus responsabilidades y si lo que estaban trabajando en ese momento en realidad era lo que deben de hacer. Además de esto otro problema es que al no conocer tus actividades muchas personas trabajan en lo mismo por diferentes puntos de vista causando un desvío de información y retrabajos innecesarios.

Por otro lado, otro conocimiento muy importante para mí fue observar como cuando una persona no tiene definido indicadores para trabajar nunca tiene la idea de si su trabajo es bueno o no y eso influye directamente a que las personas no puedan mejorar en los aspectos que tienen deficiencias. Con todos estos aprendizajes me di cuenta de que mi trayectoria en el mundo profesional es más clara y concisa porque al conocer las empresas de una manera sistemática me ayudó a comprender qué es lo que tengo que trabajar para lograr ser funcional en una empresa o equipo de trabajo.

En lo particular considero que las grandes necesidades de las MYPE son exclusivamente de estructuración. Es importante resaltar que en la mayoría de las empresas trabajadas este semestre existía una escasa o incluso nula organización, comunicación y estructuración. Todos estos puntos hacen que las empresas desarrollen problemáticas mayores pues al no tener unos “cimientos firmes” las actividades que se realizan en base a estos pueden no funcionar. Es decir, entendí que mientras las empresas no trabajen en su estructura básica implementar acciones complejas se vuelve imposible o ineficiente. Con este PAP trabajamos exactamente en este punto para que la empresa tenga una estructura más sólida y en un futuro se puedan implementar mejoras más complicadas.

Con nuestro trabajo principalmente beneficiamos a la empresa para asegurar su permanencia, sin embargo, en algunos casos el empresario se nota insatisfecho por no ver una representación de beneficio en él o ellos. Con esto es importante aclarar que este tipo de actividades no están diseñadas para que el empresario haga más dinero o genere más utilidad, sino que en realidad son acciones que permiten que la empresa trabaje de mejor manera y en algún punto ese trabajo eficiente traerá beneficios a la empresa, pero pueden o no pueden ser económicos.

Sin embargo, yo como consultor logré apreciar los impactos generados en la empresa por medio de una mejor estructuración porque al tener actividades asignadas a personas en específico entonces los colaboradores se sienten más cómodos al ejecutar sus labores, lo cual a la larga traerá un ambiente laboral más cómodo y una eficiencia a la hora de realizar actividades más altas. Algunos de los factores que influyeron positivamente en el desarrollo de las actividades fueron la participación de todos los involucrados en el PAP, el seguimiento minucioso de la consultora y el trabajo en equipo bien desarrollado. Gracias a todo este trabajo y aprendizajes logré comprender que el mundo laboral y social es un lugar que necesita organización por parte de todos los involucrados y una comunicación que facilite el trabajo.

Al comenzar con la consultoría de una empresa existen varias problemáticas comunes. Algunas de estas son por ejemplo la inquietud de los empresarios sobre qué información proporcionar y cual no, la agenda de trabajo ocupada que manejan la mayoría de las personas que evita coincidir en horarios para trabajar en lo que se necesita y la desesperación por observar resultados que lleva a los empresarios a creer que las actividades realizadas en la consultoría no están sirviendo de nada. Sin embargo, estas problemáticas ayudan a conocer que la sociedad es un sistema caótico en donde algunas veces no consideramos la diversidad de personas y formas de pensar que existen.

Todas estas problemáticas me ayudaron personalmente a comprender que las empresas son pequeñas sociedades complejas en donde existen varias personas que opinan diferente que tú, y además que tiene conocimientos avanzados en otras áreas en donde tú no conoces nada. Esto me pareció muy importante porque si aceptas que todos pensamos de diferente manera y que todos conocemos diferentes cosas puedes empatizar con los demás para en lugar de crear conflictos utilizar las distintas habilidades de cada persona para perseguir una meta en común.

Por último, considero que mi cumplimiento con los compromisos y objetivos trazados en un principio es bueno dado que siempre traté a la empresa y el empresario con respeto, fui responsable con mis actividades y traté en lo posible de ayudar a la empresa con lo que estaba en mis manos. Sin embargo, algunos de mis errores en el proceso de consultoría fue no acercarme más con los empresarios para generar un vínculo de confianza fuerte y un contrato psicológico que beneficiará aún más a la consultoría. En general siento que el contrato psicológico fue excelente con algunos empresarios, pero suficiente con otros.

En general, lo que más beneficio a la consultoría fue el compromiso de cada uno de los integrantes del equipo, la buena comunicación por parte de la consultora y además la organización y distribución de actividades. A pesar de que el tiempo y compromiso por parte de algunos empresarios fue bastante deficiente haciendo que el trabajo no prosperara como se tenía planeado. Siento que fue un proyecto que me ayudó a comprender a fondo una empresa y que en realidad debería de ser una materia de tronco común porque es impresionante la diferencia abismal que existe entre lo aprendido en la carrera con el verdadero día a día en una empresa.

Reflexión grupal

En este semestre de consultoría que tuvimos, aprendimos muchas cosas entre nosotros y de la empresa, comenzando con la parte de la estructura organizacional, entendimos la importancia de definir claramente cuáles son los puestos para de esta manera definir las jerarquías y separar las responsabilidades, para que los colaboradores tengan las cosas muy claras y que trabajen sin encimarse unos con otros en sus actividades. Con el equipo, aprendimos a trabajar con iniciativa y confianza en nuestras habilidades, con una constancia con nos otorgaba nuestra consultora senior y trabajando en equipo para tener una buena organización, algo que se veía reflejado en nuestro trabajo y lo íbamos adquiriendo poco a poco a través del proceso que tuvimos con la empresa y los empresarios.

Para lograr esto, hubo ciertos factores que nos ayudaron mucho, como tener las actividades claras, comunicándonos clara y constantemente entre el equipo, manteniéndonos motivados en el día a día de los proyectos que elaborábamos y la división de las tareas entre nosotros, algo que nos ayudó mucho a apoyarnos en los trabajos más pesados que tuvimos y al mismo tiempo sabiendo separar qué nos tocaba a cada uno. Sin embargo, también hubo algunas dificultades, como la falta de presencia de algunos de los empresarios, que nos dejaba con la duda de sus opiniones y con comunicación ineficiente, junto con la falta de puntualidad de hacer algunas de las actividades entre nosotros, que generaba una aplicación de trabajo poco eficiente y tardío.

El enfoque operativo se llevaba el mayor esfuerzo de la empresa, conforme íbamos trabajando surgían nuevas actividades que no se tenían planteadas desde el inicio que se veía reflejado en un trabajo que ocupaba más tiempo de lo planeado. Esto nos sucedió muy claramente en el desarrollo de la estructura organizacional, ya que surgían nuevos puestos y nuevas ideas mientras avanzábamos y nos pedía más tiempo.

Es necesario desarrollar un nuevo método de comunicación más eficiente entre los empresarios, ya que sin este va a ser muy complicado que cualquier estrategia de intervención tenga buenos resultados.

El aprendizaje que obtuvimos es muy valioso, aunque sea algo muy diferente al enfoque de cada una de nuestras carreras, ya que logramos ver cómo funciona una empresa y la gente que trabaja en ella, algo que nos queda muy claro es la ceguera de trabajo, que los empresarios se metían demasiado en sus actividades y dejaban de ver las otras partes laborales que son muy importantes por desarrollar.

III. Conclusiones

Al finalizar la consultoría la percepción que tenemos de las MYPE es que son empresas que ayudan al país y que es importante ayudarlas a mejorar ya que de ellas dependen la mayoría de las personas, esto quiere decir que ayudando a las MYPE también ayudamos al desarrollo del país.

La perspectiva a un futuro que se tiene de la empresa que se trabajó es la de ser una empresa líder en la región y estar catalogada como confiable para la instalación de electricidad en media y baja tensión. Además, el sector en el que se encuentra tendrá en un futuro una gran responsabilidad debido al crecimiento de la población y la necesidad de alumbrado público en todas las zonas de Jalisco. La importancia del sector es tanta que incluso algunas personas se relacionan la inseguridad de la zona con la cantidad de alumbrado público con la que cuenta.

El papel del empresario en este caso es imprescindible, se trata de un grupo de personas que forman parte no solo de la empresa sino de la imagen de ésta. En general, son personas que en su ámbito imponen respeto y se comprometen con la empresa desde su enfoque. Cabe resaltar que las habilidades de cada uno de los empresarios son muy distantes la una de la otra, pero todos tienen conocimientos avanzados en su área. Sin embargo, la apertura para los temas de cambio presentada por los trabajadores no fue del todo buena puesto que en algunas ocasiones no se tomaban en serio la consultoría.

La metodología del proyecto de primero realizar un levantamiento de un diagnóstico sobre la empresa, y después diseñar e implementar propuestas de mejora específicas para solventar las problemáticas presentadas, es un camino que beneficia a la MYPE debido a que se tiene la seguridad que las propuestas de mejora son exclusivamente para sus problemas presentados, es decir, son propuestas exclusivas que ayudaran al crecimiento de la MYPE.

Por último, la interacción entre la empresa y el estudiante afecta a ambos de diferente manera. La empresa se ve beneficiada por el desarrollo de las propuestas de mejora al mismo tiempo que comienzan a observar los problemas de su empresa desde una perspectiva completamente diferente, y los estudiantes obtienen conocimientos sobre el funcionamiento de una empresa y como utilizar los conocimientos otorgados por la universidad en un ámbito laboral.

IV. Fuentes consultadas

1. Bibliográficas

Burgos, R.N. (2016). Software ERP: Análisis y Consultoría de Software Empresarial. 2a Edición. I. C. Academy, Ed.

Chiavenato, Idalberto. (2007). Administración de recursos humanos. Mc Graw Hill.

Cornejo, G. P. (2012). Proceso contable. Estado de México: Red Tercer Milenio.

González, M.Á.S., & Lobo, M.Á.G. (2005). Identidad corporativa: Claves de la comunicación empresarial. ESIC Editorial.

Mora Arellano, F. (2002). Por los rincones: Antología de métodos cualitativos en la investigación social. Región y sociedad, 14(23).

Silva, M.R.F. & Navarrete M.L.V. (2006). Introducción a las técnicas cualitativas de investigación aplicadas en salud: Cursos GRAAL 5: 168 (Materials). Universidad Autónoma de Barcelona.

Padilla, V.M.G. (2014). Introducción a las Finanzas. Grupo Editorial Patria.

Parra Moreno, C., & Liz, A. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. Gestión y Sociedad, 2(1).

Ramírez, F. (2005). EL PAPEL DE LOS VALORES EN EL DESARROLLO DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA.

Romero, L.A. (2010). Principios de Contabilidad. Mc Graw Hill.

2. Electrónicas

Brito-Carrillo, C., Pitre-Redondo, R., & Cardona-Arbeláez, D. (2020). Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal en una Empresa de Servicio. *Información tecnológica*, 31(1), 141–148. Consultado el 24 de septiembre de 2022, de: <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000100141>

Culleré Tomás, A. (2003). El lema corporativo: Una extensión de la marca. *MK: Marketing + ventas*, 179, 6-11. Consultado el 18 de octubre de 2022, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=317670>

ERP Construcción. (s/f). Neodata. Consultado el 17 de septiembre de 2022, de <https://neodata.mx/erp-construccion>

García López, Teresa y Milagros Cano Flores. (2013). El FODA: una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones. Consultado el 25 de junio de 2022, de: <https://www.SECCIN.org>

García P., M., Quispe A., C., & Ráez G., L. (2014). MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD EN LOS PROCESOS. *Industrial Data*, 6(1), 089. Consultado el 8 de octubre de 2022, de: <https://doi.org/10.15381/idata.v6i1.5992>

Gouveia, V.V., Clemente, M., & Vidal, M.Á. (1998). Schwartz Value Survey (SVS): Adaptation of its response format. *International Journal of Social Psychology*, 13(3), 463–469. Consultado 10 de septiembre de 2022, de <https://doi.org/10.1174/021347498760349715>

Ramos, V., & Tejera, E. (2017). Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en Ecuador. *Acción Psicológica*, 14(2), 225–240. Consultado el 17 de septiembre de 2022, de: <https://doi.org/10.5944/ap.14.2.17046>

Rodríguez Zamora, M.G. (2020). El análisis y la descripción de puestos y su impacto en la satisfacción laboral. Tesis de maestría. Universidad Autónoma de Querétaro. Consultado el 24 de septiembre de 2022, de: <http://ri-ng.uaq.mx/handle/123456789/2392>

Sánchez, Jairo (2003). ESTRATEGIA INTEGRAL PARA PYMES INNOVADORAS. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (47) ISSN: 0120-8160. Consultado el 12 de septiembre de 2022, de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20604703>

Speth, Christopher. (2016). El análisis del DAFO. Consultado el 25 de junio de 2022, de: <https://50minutos.es>

The Lions Club. (s.f.). Rompehielos, Actividades de Formación de Equipo y Energizantes. Consultado el 18 de octubre de 2022, de <https://temp.lionsclubs.org/SP/pdfs/icebreakers.pdf>

UNESCO. (2017). Expresiones culturales. Consultado el 25 de junio de 2022, de: <https://www.unesco.org>

V. Anexos

Anexo 1 Análisis del entorno

Anexo 2 Identidad corporativa actualizada

Anexo 2.1 Identidad corporativa actualizada

Anexo 3 Clima laboral e integración del personal

Anexo 3.1 Reporte del clima laboral

Anexo 3.2 Sesión sensibilización e integración del personal

Anexo 3.2 Resultados sesión sensibilización e integración del personal

Anexo 4 Estructura organizacional rediseñada

Anexo 4.1 Organigrama anterior

Anexo 4.2 Organigrama rediseñado

Anexo 4.3 Descripciones y perfiles de puestos

Anexo 5 Información financiera unificada

Anexo 5.1 Informe de información financiera unificada