

**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 distribuidora de material cerrajero en el  
municipio de Guadalajara<sup>1</sup>**

**PRESENTAN**

Equipo de alumnos:

Eduardo Martínez Cobos. Ingeniería Financiera

Gabriela Aguayo Plascencia. Ingeniería Industrial

Marisol López Contreras. Relaciones Industriales

Profesor PAP:

Mtra. Laura Tiburcio Silver

Tlaquepaque, Jalisco, julio de 2016

---

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

# Índice

|  |           |
|--|-----------|
| <b>RESUMEN .....</b>   | <b>3</b>  |
| <b>INTRODUCCIÓN .....</b>  | <b>4</b>  |
| <b>METODOLOGÍA DEL PROYECTO.....</b>   | <b>6</b>  |
| <b>I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....</b>                                     | <b>7</b>  |
| <b>1. GENERALIDADES Y CONTEXTO DE LA EMPRESA .....</b>                       | <b>7</b>  |
| 1.1. Historia de la empresa .....  | 7         |
| 1.2. Entendimiento del negocio.....  | 8         |
| 1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa .....                            | 11        |
| 1.4. Análisis del entorno .....  | 12        |
| <b>2. DIAGNÓSTICO.....</b>   | <b>18</b> |
| 2.1. Metodología del diagnóstico .....                                       | 18        |
| 2.2. Proceso particular.....   | 19        |
| 2.3. Descripción de la situación de la empresa .....                         | 20        |
| 2.4. Análisis e interpretación de resultados .....                           | 31        |
| 2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación .....                        | 31        |
| 2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados | 33        |
| <b>3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>                                    | <b>36</b> |
| 3.1. Misión, visión y valores .....  | 36        |
| 3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general .....                       | 36        |
| <b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....</b>  | <b>36</b> |
| 3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo .....                       | 37        |

|  |    |
|--|----|
| 3.4. Mapa estratégico .....  | 40 |
| 4. PROPUESTA DE MEJORA .....   | 41 |
| 4.1. Nombre de la propuesta .....  | 41 |
| 4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento<br>estratégico y su justificación ..... | 41 |
| 4.3. Plan de acción .....  | 43 |
| 5. IMPLEMENTACIÓN .....  | 44 |
| 5.1. Actividades realizadas y su justificación .....   | 44 |
| 5.2. Ajustes al plan de acción .....   | 54 |
| 5.3. Resultados obtenidos .....  | 54 |
| 5.4. Tablas sobre empleo y capacitación .....  | 56 |
| 5.1. Tablero de seguimiento de indicadores .....   | 57 |
| 6. RECOMENDACIONES FINALES (ESTRATÉGICAS) .....  | 60 |
| 6.1. Corto plazo.....  | 60 |
| 6.2. Mediano plazo.....  | 60 |
| 6.3. Largo plazo .....   | 61 |
| II. REFLEXIONES DE CIERRE DE LOS ESTUDIANTES (APRENDIZAJES)..  | 62 |
| III. CONCLUSIONES .....  | 63 |
| IV. FUENTES CONSULTADAS.....   | 64 |
| 1. Bibliográficas .....  | 64 |
| V. ANEXOS.....   | 66 |

## Resumen

El reporte de la Consultoría integral en una distribuidora de material cerrajero en el municipio de Guadalajara fue elaborado por IF Eduardo Martínez Cobos, II Gabriela Aguayo Plascencia, RI Marisol López Contreras, y la Mtra. Laura Tiburcio Silver.

El documento está conformado por los siguientes capítulos: Generalidades y contexto de la empresa: Presenta la historia, entendimiento del negocio, fundamentos estratégicos y análisis del entorno. Diagnóstico: Incluye la metodología, proceso particular, descripción de la situación de la empresa y el análisis e interpretación de resultados. Planteamiento estratégico: Contiene la misión, visión y valores, objetivos estratégicos y estrategia general, objetivos operativos y mapa estratégico. Propuesta de mejora: Integra el nombre de la propuesta, priorización de propuestas y plan de acción. Implementación: Se conforma por las actividades realizadas y su justificación, ajustes al plan de acción, resultados obtenidos, tablas sobre empleo y capacitación y tablero de seguimiento de indicadores. Recomendaciones finales: Se exponen estrategias a corto, mediano y largo plazo. Aprendizajes y conclusiones.

Para su realización se utilizó la metodología de consultoría en MYPE del CUE. Las fuentes primarias que dieron origen al documento fueron entrevistas con los empresarios, encuestas al personal e información de la empresa; las fuentes secundarias empleadas fueron bases de datos de INEGI y otros, entrevista con experto del ramo y libros.

La conclusión principal a la que se llegó en la MYPE donde se llevó a cabo el proyecto fue que los empresarios tomaron consciencia de que la consultoría es solo el primer paso hacia el cambio y mejora de su desempeño.

## Introducción

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

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

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

### *Aspectos cualitativos.*

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

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

*Aspectos cuantitativos:*

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

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

## Metodología del proyecto

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

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

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

## **I. Descripción del proyecto**

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

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

Se fundó hace siete años a principios del 2009 en Chapala, Jalisco, por dos hermanos que decidieron independizarse del negocio familiar a cargo de su papá. Cuatro años después de su fundación, a principios del 2013, decidieron llevar el negocio a Guadalajara debido a que en Chapala el mercado era extremadamente reducido, por lo que se fueron en busca de crecimiento.

Con el apoyo del compadre de uno de los hermanos quién tenía una cerrajería en Guadalajara, les facilitó el lugar para que ellos trabajaran con su distribuidora con la condición de que también se ocuparan de su negocio. Empezaron comercializando únicamente productos automotrices como lo son carcasas, controles y llaves, que conseguían en Chapala. Posteriormente vieron la oportunidad de incluir en sus productos llaves blancas, que son llaves sin molde y se utilizan para cualquier tipo de residencia; al efecto, encontraron un proveedor de estas llaves mismo que no fue de su agrado, razón por lo cual cambiaron de proveedor.

Cuando se mudaron a Guadalajara el personal que conformaba la empresa eran los dos hermanos, uno de los cuales se encargaba de la venta en mostrador, además se integró una persona para la venta en ruta foránea, quién trabajaba con ellos desde Chapala. Dos meses después contrataron a un ayudante de ventas en mostrador y almacén; con el tiempo por iniciativa del mismo, éste comenzó a estudiar contabilidad, por lo que se le dio la oportunidad de hacerse cargo de las operaciones contables de la empresa.

Actualmente la empresa está conformada por uno de los hermanos quien funge como gerente, un auxiliar contable, una vendedora de mostrador y auxiliar de almacén, un vendedor de ruta foránea, y un auxiliar general. El otro hermano funge como representante legal de la empresa.

Inicialmente tenían 30 clientes, algunos lo eran desde Chapala en las rutas que han tenido desde el inicio, que son las de Colima, Ciudad Guzmán, Tecomán, Manzanillo y Morelia. Hoy en día poseen alrededor de 200 clientes incluidos los de rutas foráneas, ventas locales en la Zona Metropolitana de Guadalajara ZMG, y otras a algunos estados de la República.

Con el crecimiento del negocio, en 2014 tuvieron la necesidad de rentar otra planta en el mismo edificio para utilizarlo como almacén y oficina administrativa. La clave de su crecimiento, según los clientes, es que se caracterizan por darles un buen trato, creando buenas relaciones, ya que prefieren acudir con ellos sin importarles el precio un poco más elevado en algunos de sus productos.

Tienen en mente la apertura de una sucursal como punta de lanza para la expansión, por lo cual decidieron fortalecer la operación y la administración.

## **1.2. Entendimiento del negocio**

Con más de siete años de experiencia, es una empresa dedicada a la compra y venta de material de cerrajería, tales como llaves automotrices y residenciales, carcasas, chips y controles, entre otros. Se labora de lunes a viernes de 9:00 a 18:00 horas, y sábados de 9:00 a 15:00 horas.

La empresa posee una misión y visión poco formalizadas, no se ha trabajado en la filosofía ni en los valores de la empresa. Sus objetivos son informales, no son

monitoreados y solamente se manejan de manera verbal. En cuanto a su organización y estrategias, son manejadas de acuerdo a las necesidades de sus clientes; además, no disponen de políticas documentadas.

La planeación que se maneja en la empresa es informal, carecen de procesos y de una estructura organizacional. La toma de decisiones es realizada por ambos hermanos, quienes manifiestan tener saturación de actividades operativas, ya que el personal desconoce la función de la mayoría de los productos y tienen que recurrir a ellos. Solamente se revisa el importe de las ventas que son reportadas al fisco.

Sus clientes son principalmente cerrajeros, mecánicos y eléctricos. Realizan ventas locales y foráneas, pero su uso de políticas de ventas es informal. Poseen una página de Internet en la cual se muestran los productos que se comercializan, la cual no se actualiza frecuentemente. Hacen ofertas a través de Facebook, intercambian mercancías con sus competidores y ocasionalmente se efectúan descuentos informales por volumen a clientes habituales.

Disponen de un almacén en la planta baja y otro en la planta alta, en donde tienen organizados todos sus productos a través de códigos; emplean un control deficiente de inventarios y carecen de procedimientos para realizar las actividades, por lo cual desconocen su capacidad de respuesta para sus clientes; además, sus proveedores son poco confiables.

Actualmente no cuentan con catálogos de identificación de productos, lo que conlleva a que el proceso de comercialización se vea afectado debido a que solo los gerentes son los únicos conocedores de las funciones de cada producto.

El reclutamiento de personal es realizado de manera arbitraria, no disponen de un proceso preestablecido ni descripciones y perfiles de puestos. Existen motivos

actuales de insatisfacción de su personal como las condiciones de trabajo, falta de libertad para opinar o emitir sugerencias y la comunicación son los niveles directivos. Solamente dos de sus trabajadores están dados de alta en el seguro social.

La empresa lleva un tipo de contabilidad no analítica, es decir que no se le da seguimiento a esta información. Poseen una plataforma donde registran las ventas y otra información contable. Carecen de información financiera para la toma de decisiones y los directivos tienen mezclados sus ingresos y egresos personales con los del negocio. Manejan la contabilidad de manera externa la cual solamente es utilizada para efectos fiscales.

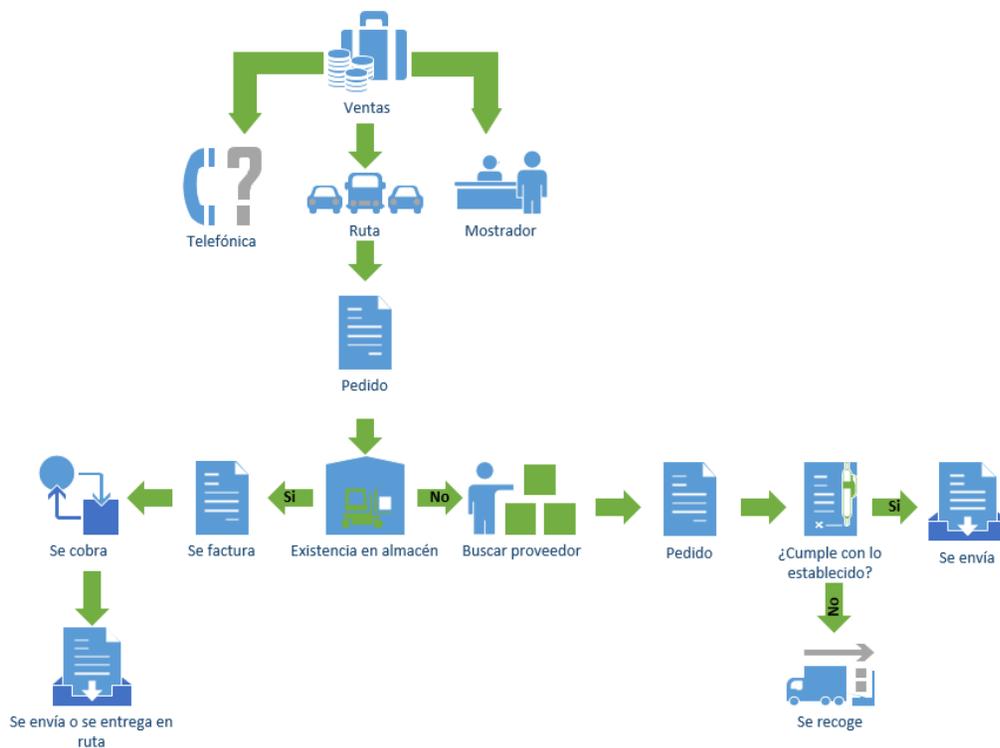
El proceso general del negocio es de la siguiente manera: En el caso de ventas locales, el cliente llega a la empresa y realiza su pedido, se cobra en efectivo, tarjeta o depósito bancario, y se entrega. Este proceso también puede ser por vía telefónica pero de cualquier forma el cliente deberá recoger su pedido en las instalaciones.

Las ventas foráneas se realizan a través de Internet o llamada, se hace una cotización, se confirma, se cobra y el pedido es enviado por paquetería. Para las ventas en ruta el proceso es similar, a diferencia de que el pedido es entregado por el vendedor de la empresa o por paquetería. Cuando el cliente requiere de factura el proceso consiste en la realización del pago, de ser por transferencia se imprime el comprobante para archivarlo, para después realizar la factura y sellarla. Para finalizar se le entrega al cliente su factura; también se archiva una copia en la empresa.

El proceso de compras consiste en realizar el pedido por correo a los proveedores, con clave de producto y la cantidad, después se confirma por llamada telefónica. Una vez confirmado el pedido se envía la factura y esta es enviada a cola de

almacén, el pedido puede llegar el mismo día o hasta tres días después. En cuanto al pago de proveedores el proceso inicia con el chequeo de fecha de vencimiento de la factura, la factura se paga por transferencia o cheque, cuando los proveedores no admiten factura el pago es realizado en efectivo, una vez realizado el pago se le manda al proveedor el número de depósito por mensaje.

### Diagrama del macro proceso de la empresa



### 1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa

#### Propuesta de valor

El trato al cliente, se determina como su propuesta de valor debido a que el 50% de los clientes expresa que esa es la razón principal de consumo en la empresa.

## **Ventaja competitiva de la empresa**

La empresa se distingue por brindar soluciones, por lo cual sus clientes al realizar una compra casi siempre acuden a ella como primera opción.

## **Estrategia genérica**

Por lo anterior se identifica que la empresa sigue una estrategia genérica de diferenciación.

### **1.4. Análisis del entorno**

#### **Introducción**

El análisis del entorno parte de la necesidad de conocer las fuerzas existentes en el exterior, que de alguna manera tienen influencia positiva o negativa en el desempeño de la empresa y en la concreción de objetivos de la misma. La realización del análisis permite identificar las variables más relevantes para la empresa, evaluar su impacto sobre el crecimiento o resultados, y tomar medidas necesarias para que el efecto sea favorable.

Las variables seleccionadas para el análisis fueron:

- Unidades económicas: Porque es fundamental conocer el número de empresas que son competencia para la empresa.
- Cambio del dólar: Debido a que las empresas que compran productos para venderlos en el país o que importan materia prima para fabricar algo, tienen que modificar sus precios para no tener pérdidas en sus ganancias a causa de un incremento o decremento del tipo de cambio.
- Precios de los productos: Porque es necesario analizar cómo han ido aumentando o disminuyendo a través de los años.
- Clientes potenciales: Es sustancial identificar los futuros clientes de la empresa.

- Incremento en el número de vehículos: Es importante verificar que el sector automovilístico está en crecimiento, porque ello significa aumento de mercado para la empresa.
- Construcción de casa habitación: Porque es un sector que tiene estrecha relación con los productos y servicios que brinda la empresa.
- Innovación y desarrollo: Se requiere conocer hacia donde se dirige este tipo de industria.

### Tabla resumen del análisis del entorno

A continuación, se presenta una tabla que muestra las variables antes mencionadas, clasificadas de acuerdo al aspecto al que pertenecen: económico, sociocultural, o tecnológico, así como también, si dichas variables son consideradas oportunidades o amenazas para la empresa.

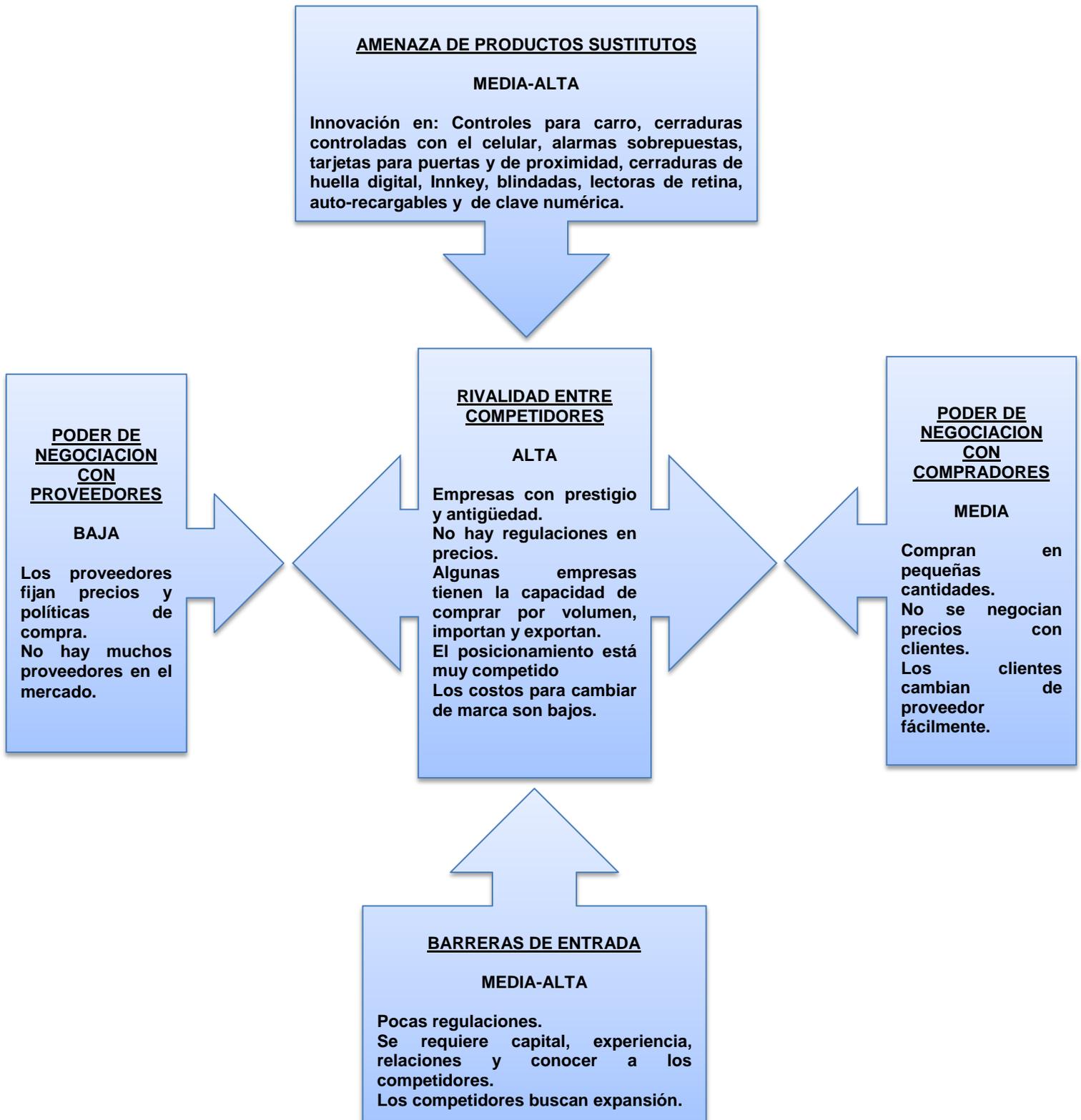
| Variable   | Oportunidad  | Amenaza  |
|--|--|--|
| <b>Aspectos económicos:</b>                                  |  |  |
| <b>Unidades económicas</b>                                   | En cuanto a la generación de riqueza existe un incremento por lo que es un sector atractivo.   | La cantidad de competidores se ha duplicado en los últimos cinco años.                   |
| <b>Cambio del dólar</b>                                      |  | El tipo de cambio se ha incrementado los últimos meses, por lo que los precios aumentan. |
| <b>Precios</b>   | Se registra en promedio un incremento del 7% en los precios según datos empíricos de la empresa.   |  |
| <b>Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:</b> |  |  |
| <b>Clientes potenciales</b>                                  | La cantidad de posibles clientes son: 1224 cerrajerías, 2442 talleres eléctricos, 10321 talleres mecánicos en los estados en donde se distribuyen sus productos. |  |
| <b>Cantidad de vehículos</b>                                 | Se ha incrementado la cantidad de vehículos por lo   |  |

|                                      |  |  |
|--------------------------------------|--|--|
|                                      | que la demanda aumenta.  |  |
| <b>Construcción casa habitación</b>  | Se ha incrementado la construcción de vivienda por lo que la demanda aumenta.                  |  |
| <b><i>Aspectos tecnológicos:</i></b> |  |  |
| <b>Innovación y desarrollo</b>       | Ofrece oportunidades debido a que hay más productos y como resultado más perfiles de clientes. | Los costos de los nuevos productos son más elevados, |

### **Conclusiones**

Existen grandes oportunidades y amenazas para este giro, ya que la tecnología sigue avanzando y los empresarios deben estar actualizándose constantemente, debido a que esto podría significar la diferencia para sobresalir en un futuro no muy lejano. Otra de las oportunidades es que, aunque el mercado está muy competido, la demanda ha ido creciendo, pero también puede considerarse como amenaza porque el mercado es atractivo y es probable que existan nuevos competidores.

## Diamante de Porter



## **Conclusiones**

La rivalidad entre competidores actuales es alta ya que al existir alto número de ellos el posicionamiento está muy competido, por otra parte no hay regulación de precios al consumidor, hay empresas con mayor antigüedad y prestigio, etcétera, lo cual es una amenaza porque algunas compañías tienen mayor capacidad en todos los aspectos, en especial en la compra de productos, que al final dicha capacidad, se traduce en mejores precios al consumidor.

Existen muchos bienes sustitutos para este negocio, como cerraduras controladas con el celular, tarjetas, cerraduras con huella digital, de retina, entre otros. La tecnología ha ido avanzando y estos productos, aunque tienen un precio más elevado, representan una amenaza. Por lo que, es de vital importancia que las empresas se actualicen para aprovechar estos bienes como oportunidad de crecimiento.

El tema de barreras de entrada se identifica como una oportunidad, porque si bien las regulaciones para entrar son pocas, también existen barreras altas en la industria ya que es difícil entrar sin tener contactos, experiencia, capital y conocimiento del mercado. Además, los que ya están dentro siempre obstaculizan la entrada a los nuevos.

Respecto a los proveedores, el nivel de negociación que tiene la empresa con éstos es bajo ya que al ser una empresa joven no tiene aún la capacidad de comprar a grandes volúmenes como otras empresas, por ello los que fijan los precios y definen las políticas son los proveedores, representando una amenaza para la empresa.

El diamante de Porter muestra que, al tener un nivel de negociación con los compradores medio éstos con facilidad pueden cambiar de proveedor, porque la empresa no está en condiciones de negociar precios en ventas pequeñas que son

la mayoría. Esto se traduce en una amenaza, debido a que si el cliente encuentra el mismo producto a un precio más bajo, éste se irá con la competencia indudablemente.

## **2. Diagnóstico**

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

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

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

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

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

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

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

## **2.2. Proceso particular**

Con la finalidad de estar preparados y conocer cómo sería la modalidad de trabajo, el equipo tuvo una junta antes de su primera visita en donde revisaron los documentos de análisis del entorno, la guía para la entrevista con el experto, el documento de la entrevista para análisis competitivo y requisitos para la documentación.

Durante la primera visita a la empresa el equipo conoció las instalaciones del negocio, a los colaboradores, además se realizaron preguntas con la finalidad de recabar información sobre la historia de la empresa.

En la segunda visita se indagó sobre el funcionamiento de la plataforma informática utilizada por la empresa y se fijó la cita con el experto. Se acudió a la empresa de nuevo en esa misma semana para la realización de la entrevista al empresario; una vez terminada la entrevista se visitó el negocio del experto para entrevistarlo. En dichas entrevistas se recabó información sobre competidores, mercado, proveedores y clientes.

Durante las siguientes visitas se obtuvo información para el diagnóstico con el empresario sobre sus procesos de compra, pago y devolución a proveedores, ventas a clientes, facturación, devoluciones realizadas por clientes y pago de nómina. Además se definió el organigrama de la empresa.

Se efectuó una encuesta de clima laboral a los colaboradores, un test de liderazgo a los empresarios, se revisó el formato de las encuestas de percepción a clientes con el empresario para después realizarse por vía telefónica y presencial. Se comenzó a tomar medidas del establecimiento para la realización del Lay Out y se recabó información con cada colaborador sobre sus respectivas funciones en el negocio. A su vez se preguntó sobre el proceso que llevan a cabo para la contratación de nuevo personal.

Se indagó sobre la misión, visión y valores actuales del negocio para analizar si cumplían con la estructura adecuada y si son acordes a lo que la empresa desempeña y desea lograr. Se definieron los objetivos estratégicos para 2018 y los objetivos operativos para 2016 y 2017 junto con los directivos. En base a estos objetivos el equipo comenzó a trabajar en la identificación de las propuestas de mejora.

Con la información recabada se efectuó el análisis FODA, el árbol de problemas y la herramienta DIE, cuyos resultados fueron expuestos a los empresarios mostrando las evidencias obtenidas con el fin de lograr su conformidad ante dichos documentos. Posteriormente se plantearon las propuestas de mejora a los empresarios para que fueran validadas por ellos. A partir de lo anterior se ejecutó la elaboración de la matriz de impactos, el llenado del tablero de indicadores, y finalmente se elaboró un cronograma de actividades para las propuestas.

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

En lo que corresponde a lo **administrativo**, la distribución de roles está determinada de manera informal, cada empleado realiza diversas funciones de acuerdo a los problemas que se presenten en el día a día, por lo que no existe una estructura organizacional bien establecida.

Los procesos de liderazgo que se llevan actualmente en el negocio no son los más eficientes debido a que ambos empresarios deben de trabajar en desarrollar su liderazgo. Los resultados que se obtuvieron en el test que se aplicó a los empresarios fueron:

**Determinación del estilo de liderazgo y del rango de estilo del representante legal.**

| Cuadrante                      | (1)<br>ORDENAR O<br>DECIR | (2)<br>VENDER O<br>CONVENCER | (3)<br>COLABORAR<br>PARTICIPAR<br>ASESORAR | (4)<br>DELEGAR |
|--------------------------------|---------------------------|------------------------------|--|----------------|
| Calificación en cada cuadrante | 6(-4)                     | 4(3)                         | 2(3)                                       | 0(0)           |

**NOTA:** Una buena efectividad es de +5 puntos en adelante

No logró la puntuación de +5 en ninguno de los estilos de liderazgo. Se observa que su nivel de efectividad en su estilo de liderazgo ordenar-decir se encuentra en números negativos. De acuerdo a los resultados no delega, de cada cuatro veces que hace uso de su liderazgo vender-convencer únicamente el 30% de las veces logra hacer uso adecuado de éste. Además de dos veces que utiliza su estilo de liderazgo colaborar-participar sólo el 20% de las veces efectivo.

**Determinación del estilo de liderazgo y del rango de estilo del Gerente General.**

| Cuadrante                      | (1)<br>ORDENAR O<br>DECIR | (2)<br>VENDER O<br>CONVENCER | (3)<br>COLABORAR<br>PARTICIPAR<br>ASESORAR | (4)<br>DELEGAR |
|--------------------------------|---------------------------|------------------------------|--|----------------|
| Calificación en cada cuadrante | 7(-6)                     | 3(2)                         | 2(3)                                       | 0(0)           |

**NOTA:** Una buena efectividad es de +5 puntos en adelante

No logró la puntuación de +5 en ninguno de los estilos de liderazgo. Se observa que su nivel de efectividad en su estilo de liderazgo ordenar-decir se encuentra en números negativos. De acuerdo a los resultados no delega, de cada tres veces que hace uso de su liderazgo vender-convencer sólo el 20% de las veces logra hacer uso adecuado de éste. Además de dos veces que utiliza su estilo de liderazgo colaborar-participar únicamente el 30% de las veces efectivo.

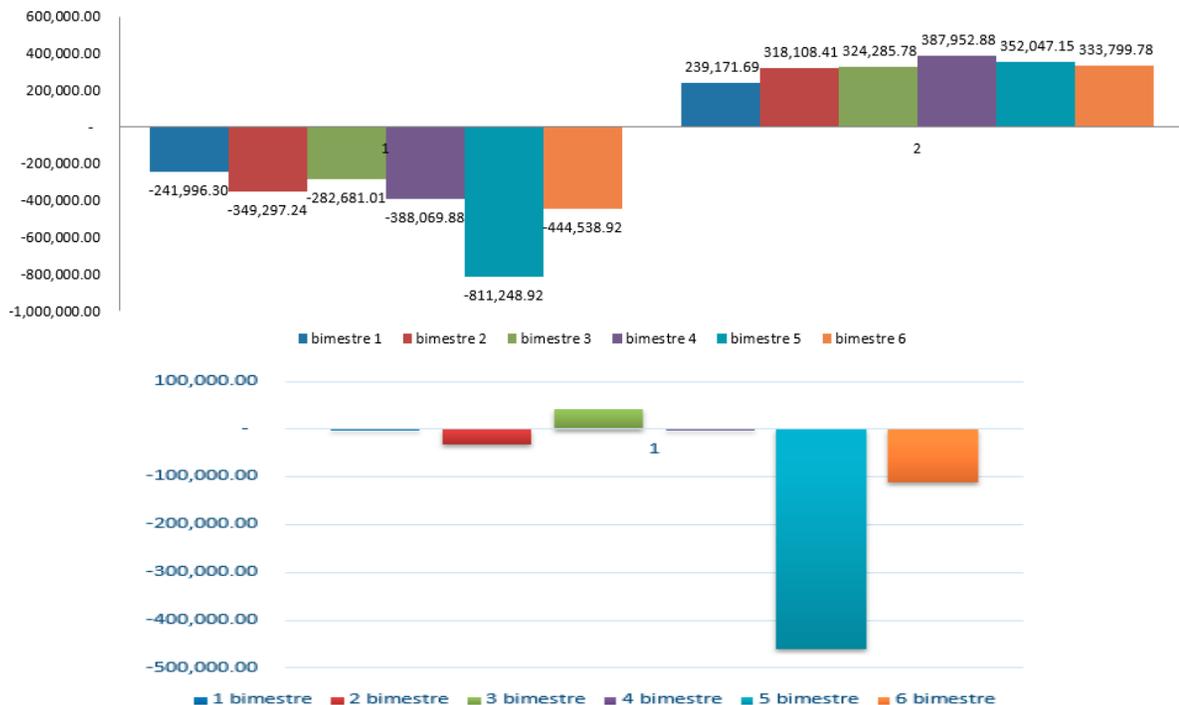
En relación a los métodos utilizados para el control administrativo, las compras se efectúan cuando existen faltantes, se tienen dos tipos de proveedores, formales e informales, la diferencia entre ellos es que con los formales se elaboran facturas y con los informales no, además los pagos a proveedores formales son mediante depósitos bancarios o transferencias y con los otros se realiza por medio de efectivo o trueque. En la facturación, se paga, se imprime comprobante, se sella y se archiva.

Sobre la nómina, se elabora semanalmente cada sábado al finalizar el corte se entrega presencialmente en efectivo a los empleados, la contadora externa calcula los impuestos, ejecuta la declaración al seguro y se paga mediante cheque o transferencia.

En el tema de devoluciones del cliente a la empresa, la mayoría de las veces si existe defecto cambian por producto y no por devolución de dinero, o bien se descuenta alguna nota que se tenga pendiente. En el caso de los proveedores se efectúa la devolución sin ningún problema.

Respecto a lo **financiero y contable**, la información de los ingresos y egresos que registran son únicamente los relacionados con el SAT, ya que aunque cuentan con una plataforma informática para ejecutar los registros, ésta no es explotada de manera adecuada, por lo que los ingresos y egresos no reflejan la realidad de la

empresa. Con el flujo de efectivo realizado para el 2015, la empresa obtuvo los siguientes resultados.



Indicando mayor cantidad de egresos respecto a la de ingresos en todos los bimestres a excepción del tercero.

El negocio trabaja con un contador externo que fue cambiado recientemente. No se cuenta con estados financieros. Tampoco existe un sistema formal para definir autorizaciones de crédito, generalmente sus ventas son de contado, aunque algunos clientes, únicamente foráneos si tienen este beneficio, la empresa se los concede de acuerdo a la experiencia que tiene con ellos.

Respecto a su estructura de costos es totalmente empírica, no toman en cuenta todos los costos involucrados para fijar el precio a los productos, sino que lo hacen de acuerdo a lo que creen conveniente sobre márgenes de utilidad.

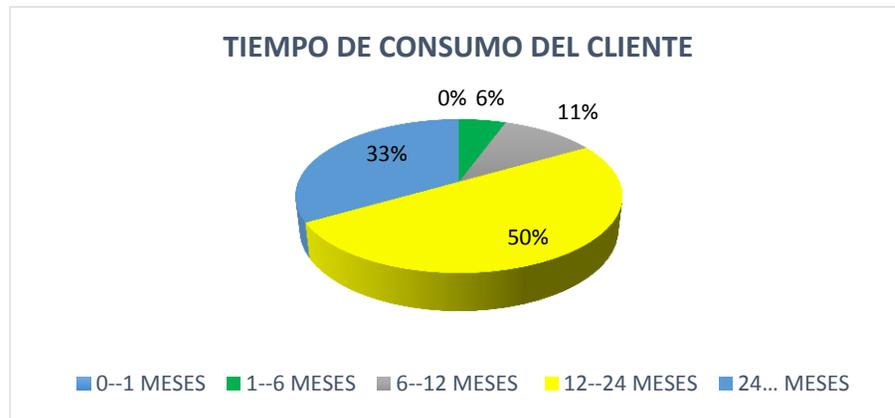
En el área de **mercadotecnia**, con base a los datos de la plataforma utilizada por la empresa como punto de venta, se observa según los reportes que ésta arroja que alrededor del 25% de las ventas son en mostrador, y el resto se divide en ventas foráneas y en ruta. La mayoría de los clientes son hombres.



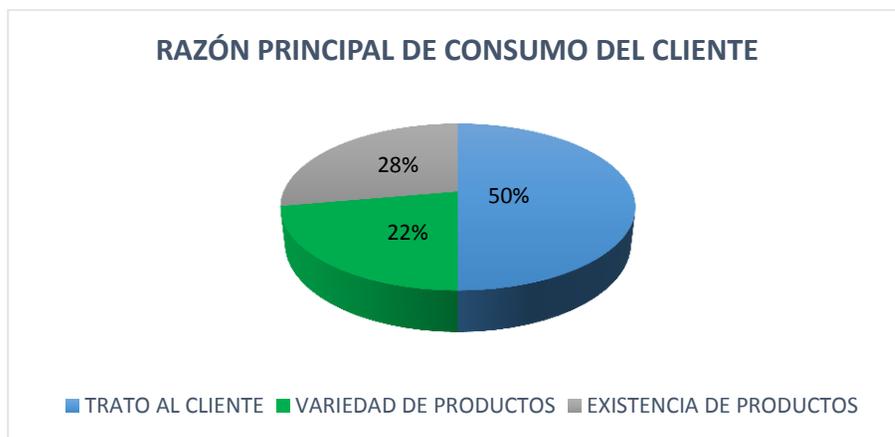
Cabe mencionar que aunque en la plataforma se haga la separación del tipo de venta en mostrador, bodega general y ruta, los clientes no están segmentados de esa misma forma, por lo que es difícil conocer el número exacto de clientes en cada tipo de venta.

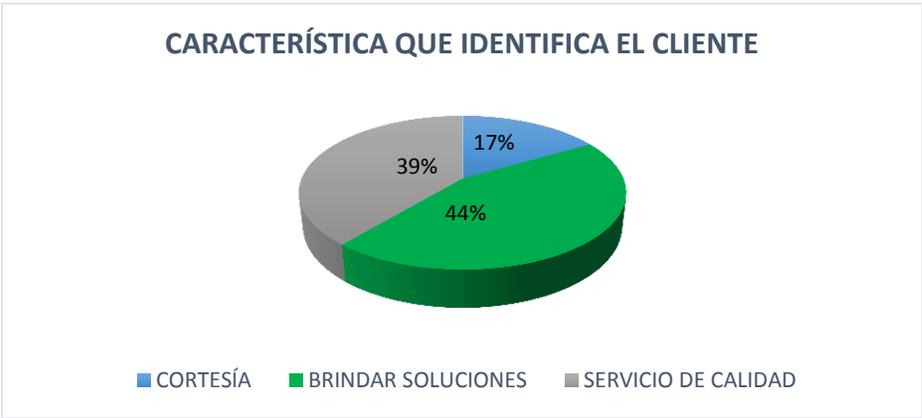
La plataforma es amigable para el usuario, sin embargo al parecer se ha explotado parcialmente ya que frecuentemente se realizan ventas y no son registradas ni tampoco descontadas del inventario. Es por ello que al introducir información errónea la plataforma da resultados incorrectos, lo cual se refleja en incongruencias en los reportes de ventas, por dar un ejemplo.

A través de las encuestas a clientes, se reconoció que el 50% de los encuestados tienen un periodo de consumo en la empresa de entre 12-24 meses, así mismo, se observó que solo el 6% de los clientes tienen entre 1-6 meses, como se expresa en la gráfica siguiente:

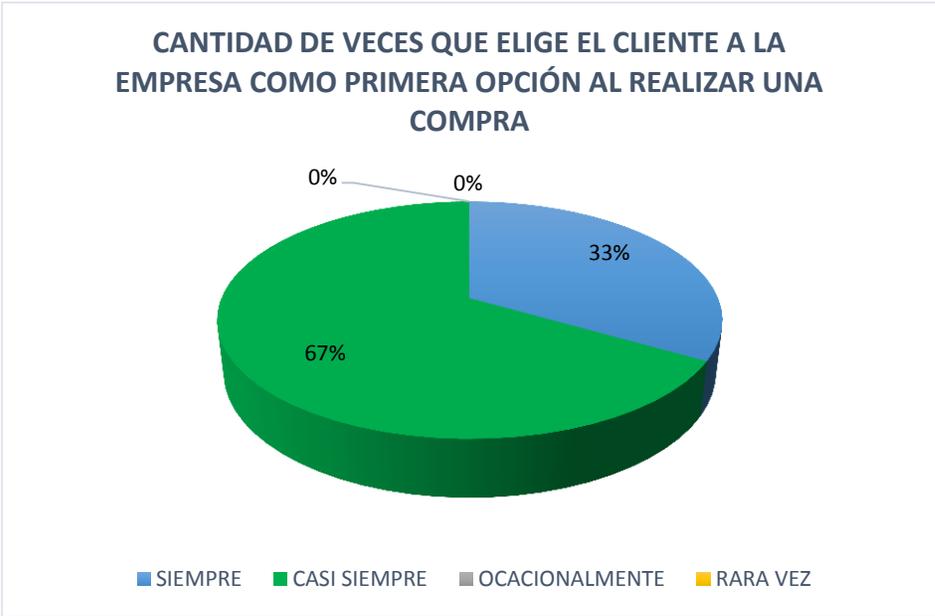


La percepción que los clientes tienen sobre la propuesta de valor que la empresa les proporciona es el trato que brindan; además, ellos la identifica como una empresa capaz de brindar soluciones a sus problemas, como se puede apreciar en las siguientes gráficas.

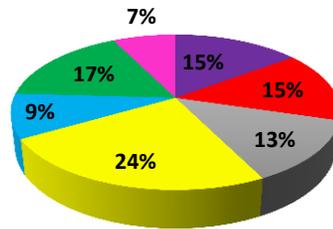




Ademas se registró que los clientes casi siempre eligen a la empresa como primera opción al realizar una compra. Tambien revelaron que lo que el cliente busca al elegir a un proveedor es que los precios sean buenos, que ofrezcan garantias y que el servicio sea rápido y con una atención de calidad. Las siguientes gráficas ilustran lo anteriormente mencionado.



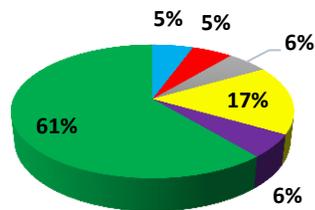
### QUÉ TOMA EN CUENTA EL CLIENTE AL ELEGIR A UN PROVEEDOR



- RAPIDEZ
- ATENCIÓN
- DISPONIBILIDAD DE PRODUCTO
- PRECIO
- CRÉDITO
- GARANTÍAS
- MARCAS

Algunos de los comentarios hechos por los clientes para mejorar al negocio fueron principalmente: que cuenten con una mayor variedad de productos, que ofrezcan ofertas y que agregen el servicio a domicilio. En la siguiente gráfica se observan dichos comentarios.

### COMENTARIOS DE MEJORA DEL CLIENTE PARA LA EMPRESA



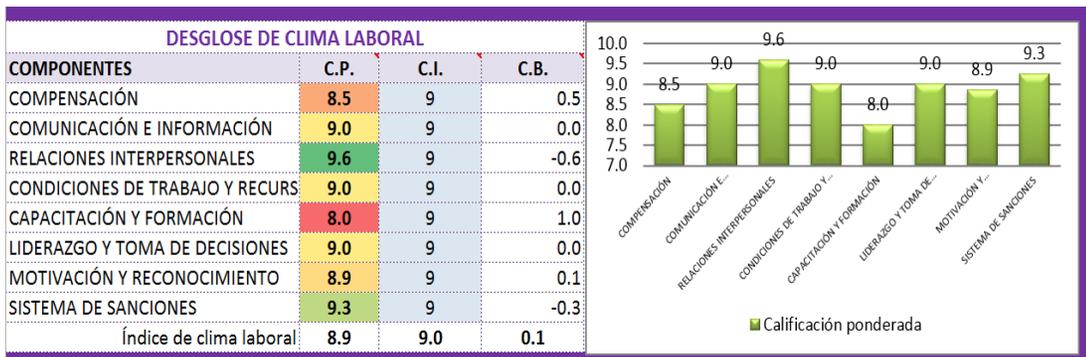
- EXISTENCIA DE PRODUCTO
- DAR A CONOCER NOVEDADES EN PRODUCTOS
- OFERTAS
- VARIEDAD DE PRODUCTOS
- AGREGAR SERVICIO A DOMICILIO
- CONSIDERAN QUE TODO ESTA BIEN

La publicidad de la empresa la manejan solamente vía Internet mediante la página que tienen, la cual no actualizan continua y detalladamente, además a través de un perfil en Facebook. No registran promociones en las páginas, sólo cuando se ponen en contacto con ellos y les compran por volumen. Sobre sus ventas aquí sólo se realiza el pedido ya que no se puede pagar en este medio. No promueven créditos, únicamente llegan a otorgarlos si el cliente lo pide y la empresa lo considera conveniente. El proceso de comercialización no se encuentra documentado ni sistematizado.

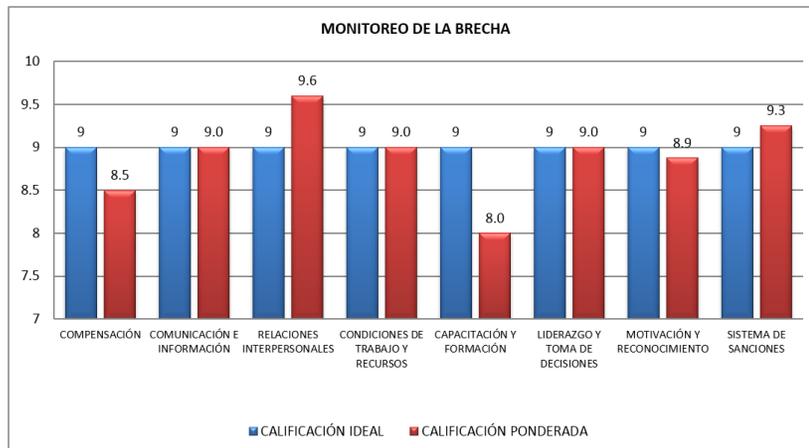
Dentro de lo correspondiente a **recursos humanos**, se observó que aun cuando la empresa carece de descripciones y perfiles de puestos, cada colaborador conoce sus funciones, actividades y responsabilidades, pero la falta de éstos ocasiona repetición de tareas entre colaboradores.

Los procesos de administración de personal: reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación, se llevan a cabo en forma empírica. Tampoco existe un reglamento de trabajo interno, por lo cual no dispone con medidas ante el incumplimiento o mal comportamiento dentro de las instalaciones.

En lo que respecta al clima laboral, como se puede observar en la siguiente gráfica los colaboradores consideran que el ambiente de trabajo del negocio es bueno debido a que en la mayoría de sus respuestas son positivas, gozan de una calificación igual o muy cercana a la ideal. Los segmentos de compensaciones y capacitación son las áreas que cuentan con las más bajas calificaciones.



En la gráfica posterior se muestra como se encuentran actualmente la empresa en cuando a cada segmento evaluado en la encuesta de clima laboral respecto al ideal.



Al observar la siguiente tabla se puede apreciar que la empresa cumple al 100% en tiempo y forma sobre salarios a sus colaboradores.

| COMPONENTE AL DETALLE                       |      |
|---|------|
| <b>Cumplimiento en el pago del salario.</b> |      |
| Excelente                                   | 100% |
| Bueno                                       | 0%   |
| Regular                                     | 0%   |
| Deficiente                                  | 0%   |

En el tema de **operaciones**, la planeación y control de almacenes e inventarios es deficiente, debido a que dicho inventario es realizado con poca frecuencia, lo que provoca el desconocimiento de las existencias reales. Lo que sí es identificado por la empresa es el número de productos que maneja y la ubicación de estos en el almacén.

La distribución de las instalaciones se divide en: Planta baja ( $32.37m^2$ ) donde se tiene un área de mostrador en la que se exhiben algunos de los productos y un área de almacén que tiene un baño y cocineta. Y la Planta alta ( $27.43m^2$ ), ubicada en el cuarto piso del edificio, en la que se encuentra la oficina del auxiliar contable, un almacén de forja residencial y chips, y un almacén de carcasas y llave automotriz. La empresa carece de un lay out de sus instalaciones.

Respecto a la seguridad e higiene de la empresa, se encontró que en la planta baja, el índice de seguridad es de 85.96, de acuerdo a la inspección de seguridad realizada. El orden y limpieza es buena, al igual que el almacenamiento de materiales, las instalaciones son higiénicas, el alumbrado es adecuado, se cuenta con un extintor expirado, la calle y banquetas están mayormente limpias, se tienen contenedores de basura y el equipo eléctrico como switchs, contactos y apagadores están en condiciones de uso óptimas.

|  |  |      |        |  |              |
|--|--|------|--------|--|--------------|
|  |  |      |        |  |              |
| Seguridad ponderada total : P= SUMA de S = |  |      |        |  | 3215         |
| Seguridad Máxima total : M= Suma de 10*K = |  |      |        |  | 374          |
|  |  |      |        |  |              |
| <b>INDICE DE SEGURIDAD=</b>                |  |      |        |  |              |
|  |  | P    |        |  |              |
|  |  | ---- | * 10 = |  | <b>85.96</b> |
|  |  | M    |        |  |              |

En la planta alta, el índice de seguridad es de 81.42, el alumbrado es correcto y hay contenedores para depositar la basura. Los racks se encuentran en buen estado, al igual que las puertas y ventanas. A diferencia de la planta baja, el orden y limpieza es menor, por lo que la higiene no es la apropiada, no tienen botiquín de primeros auxilios ni extintor, hay cables en el piso y obstrucción de escaleras. No tienen rutas de evacuación y el personal no está capacitado para actuar ante accidentes.

|  |  |  |  |            |              |
|--|--|--|--|------------|--------------|
|  |  |  |  |            |              |
| Seguridad ponderada total : P= SUMA de S = |  |  |  |            | 3045         |
| Seguridad Máxima total : M= Suma de 10*K = |  |  |  |            | 374          |
|  |  |  |  |            |              |
| <b>INDICE DE SEGURIDAD=</b>                |  |  |  |            |              |
|  |  |  |  | P          |              |
|  |  |  |  | --- * 10 = | <b>81.42</b> |
|  |  |  |  | M          |              |

## 2.4. Análisis e interpretación de resultados

### 2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación

#### Herramienta DIE del CUE

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

## **Análisis FODA**

“El FODA es un análisis hacia adentro y hacia afuera de la organización, un diagnóstico que se realiza con el propósito de apreciar exactamente cuáles son los espacios de maniobra que se le ofrecen. Apunta a evitar riesgos, superar limitaciones, enfrentar los desafíos y aprovechar las potencialidades que aparecen en dicho análisis. En el aspecto interno –lo que la organización controla-, el análisis FODA detecta qué hace bien y qué hace mal, cuáles son sus fortalezas y cuáles sus debilidades, para qué cosas está mejor preparada. Con la información disponible, la organización podrá comunicar las fortalezas e invertir para controlar y mejorar las debilidades. En el aspecto externo –el entorno, la realidad, lo que la organización no controla-, el análisis FODA hace un relevamiento del medio y trata de anticipar e interpretar las tendencias que puedan influir en su actividad y desarrollo: aquellas que puedan beneficiarla y favorecerla –las oportunidades- y las que puedan poner en peligro su continuidad –las amenazas-.”<sup>2</sup>

## **Mapa conceptual**

“El mapa conceptual plantea la representación de las relaciones significativas o de mayor jerarquía que se van entrelazando o estructurando con las proposiciones. Permite además un mayor impacto, a través de la imagen, por medio de la representación visual y gráfica en el establecimiento de jerarquías, con base en su relevancia, siempre buscando mantener cierta simplicidad.”<sup>3</sup>

## **Árbol de problemas**

“El árbol de problemas es una herramienta utilizada cuando se trabaja en la elaboración de proyectos, pues permite identificar problemas y establecer las causas y sus efectos. Con esta técnica es posible delimitar el problema central que aqueja a una organización o que presenta una situación particular, para que,

---

<sup>2</sup> Fundación Compromiso. (1999). *De la necesidad al servicio*. Buenos Aires, Argentina. Granica. p. 27.

<sup>3</sup> Arellano, J. & Santoyo, M. (2009). *Investigar con Mapas Conceptuales: Procesos metodológicos*. Madrid, España. Narcea. p. 53.

con base en la identificación de sus causas y consecuencias, se pueda definir líneas precisas de intervención para solucionar el problema.”<sup>4</sup>

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

### Herramienta DIE

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA: **BÁSICA**

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA: **SOBREVIVENCIA**

Áreas funcionales

Escalas de calificación: ■  $\geq 7.5$  y  $\leq 10$  ■  $\geq 5$  y  $< 7.5$  ■  $\geq 3.1$  y  $< 5$  ■  $\geq 0$  y  $< 3.1$

| CRITERIO                    | PUNTOS OBTENIDOS | PUNTAJE MÁXIMO | CALIFICACIÓN (click para detalles) | CATEGORÍA     |
|-----------------------------|------------------|----------------|------------------------------------|---------------|
| AF1. GESTIÓN                | 39.0             | 135.0          | 2.9                                | SOBREVIVENCIA |
| AF2. VENTAS Y MERCADOTECNIA | 40.0             | 120.0          | 3.3                                | BÁSICA        |
| AF3. OPERACIONES            | 55.0             | 141.0          | 3.9                                | BÁSICA        |
| AF4. RECURSOS HUMANOS       | 55.0             | 177.0          | 3.1                                | BÁSICA        |
| AF5. FINANZAS               | 53.0             | 151.0          | 3.5                                | BÁSICA        |
| TOTAL DE LA EMPRESA         | 242.0            | 724.0          | 3.3                                | BÁSICA        |

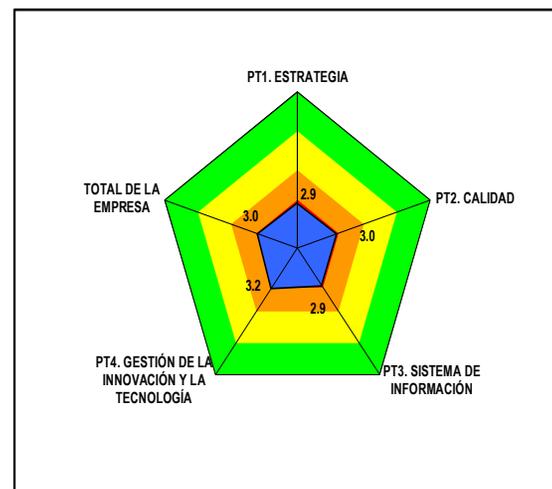
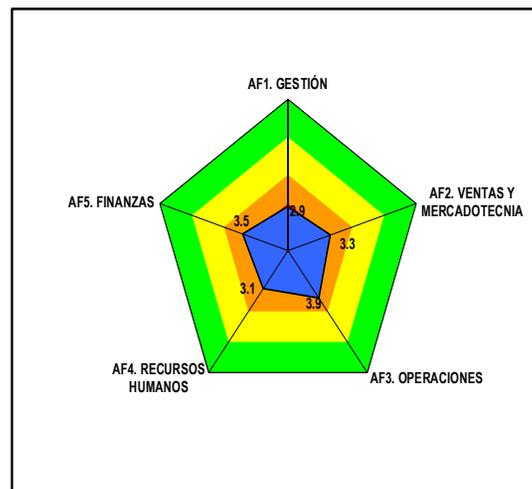
Áreas transversales

Escalas de calificación: ■  $\geq 7.5$  y  $\leq 10$  ■  $\geq 5$  y  $< 7.5$  ■  $\geq 3.1$  y  $< 5$  ■  $\geq 0$  y  $< 3.1$

| CRITERIO                                      | PUNTOS OBTENIDOS | PUNTAJE MÁXIMO | CALIFICACIÓN (click para detalles) | CATEGORÍA     |
|---|------------------|----------------|------------------------------------|---------------|
| PT1. ESTRATEGIA                               | 54.0             | 186.0          | 2.9                                | SOBREVIVENCIA |
| PT2. CALIDAD                                  | 209.0            | 700.0          | 3.0                                | SOBREVIVENCIA |
| PT3. SISTEMA DE INFORMACIÓN                   | 95.0             | 323.0          | 2.9                                | SOBREVIVENCIA |
| PT4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA | 19.0             | 60.0           | 3.2                                | BÁSICA        |
| TOTAL DE LA EMPRESA                           | 377.0            | 1269.0         | 3.0                                | SOBREVIVENCIA |

% de respuestas

|       |   |
|-------|---|
| 96.4% | El porcentaje de preguntas contestadas es suficiente para obtener resultados valiosos |
|-------|---|



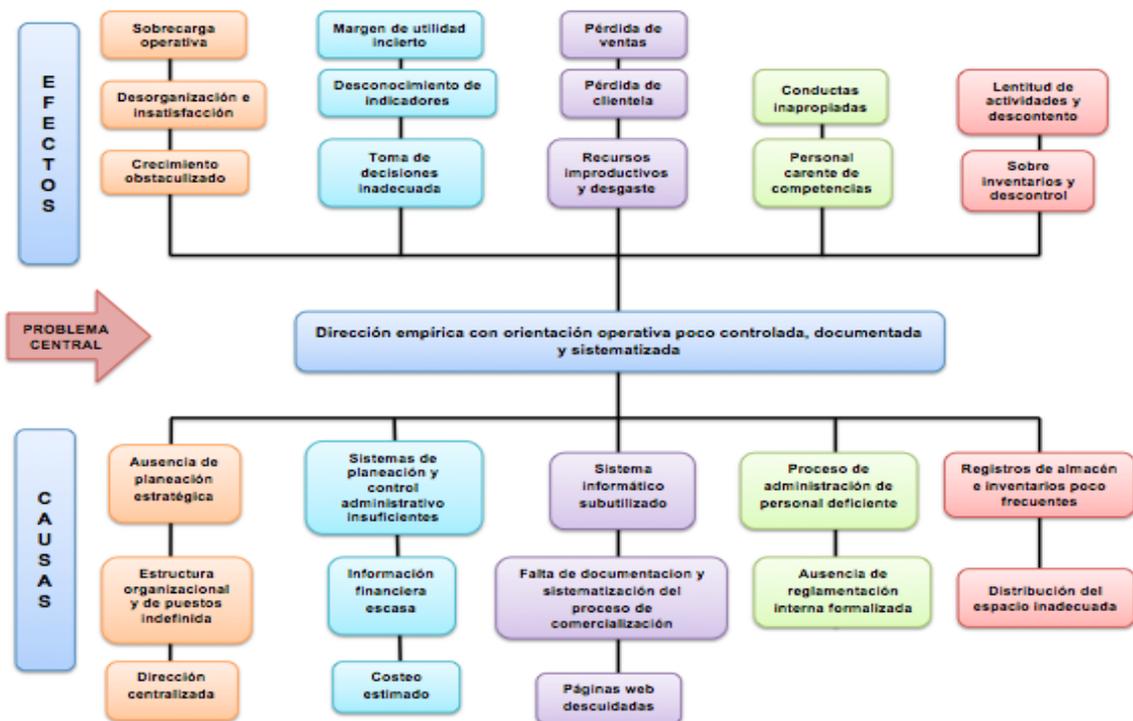
<sup>4</sup> Campos, A. (2005). *Mapas conceptuales, Mapas mentales y Otras Formas de Representación del Conocimiento*. Bogotá, D.C. Colombia. Magisterio. p. 203.

## Análisis FODA

|  |  |  |
|--|--|--|
| <h1>FODA</h1>  | <p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alta experiencia en el ramo</li> <li>2. Disponibilidad de sistema informático</li> <li>3. Registro de ventas y clientes</li> <li>4. Reconocimiento en su segmento de mercado</li> <li>5. Relaciones interpersonales favorables</li> <li>6. Buen clima laboral</li> <li>7. Organización de almacén eficaz</li> <li>8. Índice de seguridad e higiene satisfactorio</li> </ol> | <p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identidad corporativa débil</li> <li>2. Ausencia de planeación estratégica</li> <li>3. Estructura organizacional y de puestos indefinida</li> <li>4. Dirección y liderazgo centralizado</li> <li>5. Sistemas de planeación y control administrativo insuficientes</li> <li>6. Información financiera escasa</li> <li>7. Costeo estimado</li> <li>8. Sistema informático subutilizado</li> <li>9. Falta de documentación y sistematización del proceso de comercialización</li> <li>10. Páginas web descuidadas</li> <li>11. Proceso de administración de personal deficiente</li> <li>12. Ausencia de reglamentación interna formalizada</li> <li>13. Registros de almacén e inventarios poco frecuentes</li> <li>14. Distribución del espacio inadecuada</li> </ol> |
| <p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atractividad del ramo</li> <li>2. Estabilidad de precios</li> <li>3. 1224 cerrajerías, 2442 talleres eléctricos, 10321 talleres mecánicos en Colima, Morelia y ZMG</li> <li>4. Incremento en la demanda por mayor cantidad de vehículos y construcción de casa habitación</li> <li>5. Innovación y desarrollo acelerado y variado</li> <li>6. Altas barreras de entrada</li> </ol> | <p style="text-align: center;"><b>Estrategias FO</b></p> <p>F2, F3, O2<br/>Generar reportes de control financiero que proporcionen información confiable para la toma de decisiones.</p> <p>F1, F4, O1, O3, O4, O5<br/>Sistematizar y documentar políticas y procesos de comercialización que estandaricen las funciones.</p>  | <p style="text-align: center;"><b>Estrategias DO</b></p> <p>D3, D11, D12, O3, O4, O5<br/>Diseñar y manejar una estructura organizacional que responda a las necesidades del entorno.</p> <p>D4, D5, D8, D12, O1, O6<br/>Desarrollar habilidades gerenciales mediante coaching y empowerment.</p>   |

| Amenazas   | Estrategias FA   | Estrategias DA  |
|--|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>Incremento de unidades económicas</li> <li>Tipo de cambio inestable</li> <li>Costos elevados de los nuevos productos</li> <li>Alta rivalidad entre competidores</li> <li>Gran variedad de productos sustitutos</li> <li>Bajo poder de negociación con proveedores</li> <li>Poder medio de negociación con clientes</li> </ol> | <p>F1, F4, A4, A6, A7</p> <p>Establecimiento de bases comerciales para mejorar el poder de negociación con clientes y proveedores.</p> | <p>D2, D8, D13, D14, O2, O3, O4, O7</p> <p>Generar un sistema de control de inventario eficiente.</p> <p>D2, D5, D8, A1, A3, A4</p> <p>Desarrollar una planeación estratégica adecuada.</p> <p>D6, D7, D8, A2</p> <p>Elaborar un sistema de costos, para generar precios sustentados.</p> |

### Árbol de problemas



### 3. Planteamiento estratégico

#### 3.1. Misión, visión y valores

##### Misión

Somos una empresa especializada en la venta de herramientas y material para el cerrajero, proporcionándoles un amplio surtido en productos que les facilite llevar a cabo un trabajo eficiente y profesional.

##### Visión

Consolidarnos en el ámbito de la distribución como un mayorista especializado para el cerrajero, ofreciendo productos y servicios confiables.

##### Valores

- Honradez
- Respeto
- Confiabilidad
- Trabajo en equipo
- Mejora continua

#### 3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

##### Objetivos estratégicos

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <b>Económico / Financiero</b>         | Determinar, manejar y controlar indicadores para la planeación y la toma de decisiones.  |
| <b>Cliente / Mercado</b>              | Establecer una sucursal en la ZMG para ampliar su área de mercado.   |
| <b>Estructura / Procesos internos</b> | Disponer de un sistema integral de operaciones y de personal especializado a fin de fortalecer la estructura organizacional y operativa. |

## Estrategia general

Sistematizar la información financiera y los procesos administrativos y operativos, integrando y capacitando al personal.

### 3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo

#### Objetivos operativos

| Perspectiva                                | Objetivo Operativo 2016   | Objetivo Operativo 2017  | Objetivo (meta) estratégico (2018)   |
|--|---|--|--|
| <b>Económica / Financiera</b>              | Estructurar información financiera diaria para la generación de reportes.             | Desarrollar un plan para las compras. Diseñar y ejecutar un sistema de costos.   | Determinar, manejar y controlar indicadores para la planeación y la toma de decisiones.  |
| <b>Cliente / Mercado</b>                   | Formalizar el proceso de comercialización. Elaborar el registro completo de clientes. | Ejecutar el proceso de venta en línea. Efectuar el registro de la marca.   | Establecer una sucursal en la ZMG para ampliar su área de mercado.   |
| <b>Estructura / Procesos / Operaciones</b> | Formalizar la estructura organizacional. Sistematizar el inventario.                  | Evaluar la capacidad del sistema informático para determinar su continuidad. Desarrollar un plan de capacitación para el personal. | Disponer de un sistema integral de operaciones y de personal especializado a fin de fortalecer la estructura organizacional y operativa. |

#### Despliegue operativo

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <b>Objetivo Estratégico</b> | <b>Manejo de indicadores para la planeación y la toma de decisiones en 2018</b> |
| <b>Estrategia(s)</b>        | Sistematizar la información financiera  |

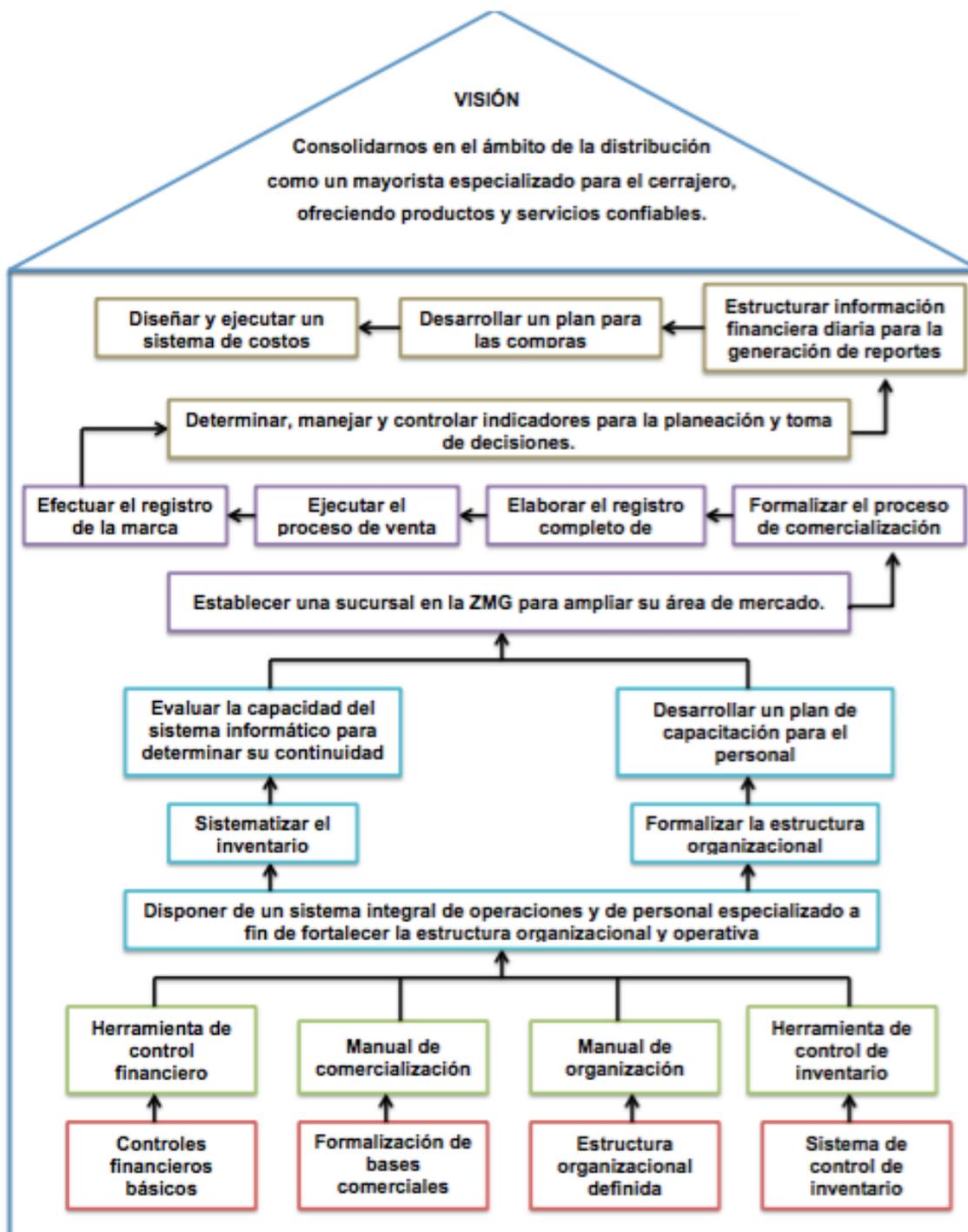
|                           |   |
|---------------------------|---|
| <b>Objetivo Operativo</b> | Estructurar información financiera diaria para la generación de reportes<br>Desarrollar un plan para las compras<br>Diseñar y ejecutar un sistema de costos   |
| <b>Indicador</b>          | Reportes financieros emitidos y revisados<br>Ejecución de registros para el seguimiento del plan de compras<br>Cantidad de productos costeados  |
| <b>Plan Operativo</b>     | Registro diario de operaciones financieras durante nueve meses<br>Verificar semanalmente el cumplimiento del plan de compras durante 12 meses<br>Mantener actualizados los costos de los productos semanalmente durante 12 meses<br>Responsables: Gerente General, Representante legal, Auxiliar contable y Auxiliar de almacén<br>Recursos: Sistema informático y software; listas de precios de los proveedores |

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <b>Objetivo Estratégico</b> | <b>Establecer una sucursal en la ZMG para ampliar su área de mercado para el 2018</b>   |
| <b>Estrategia(s)</b>        | Crear un plan estratégico para la instalación de la sucursal.<br>Organizar los medios y los recursos para elaborar la planeación.   |
| <b>Objetivo Operativo</b>   | Formalizar el proceso de comercialización.<br>Elaborar el registro completo de clientes.<br>Ejecutar el proceso de venta en línea.<br>Efectuar el registro de la marca.   |
| <b>Indicador</b>            | Establecer las metas y los objetivos de ventas generales.   |
| <b>Plan Operativo</b>       | Descripción de actividades claves del negocio y la documentación de las mismas.<br>Establecer los canales de comunicación y distribución de datos y mercancías.<br>Inicio del costeo de la implementación e instalación de la sucursal.<br>Desglose de la idea de la sucursal: Tres meses de planeación, tres meses de instalación.<br>Cortes diarios de la situación financiera de las sucursales. |

|  |   |
|--|---|
|  | Inventarios físicos de forma trimestral.<br>Responsables: Gerente General, Representante legal. |
|--|---|

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>Objetivo Estratégico</b> | <b>Disponer de un sistema integral de operaciones y de personal especializado a fin de fortalecer la estructura organizacional y operativa de la empresa para el 2018</b>  |
| <b>Estrategia(s)</b>        | Sistematizar los procesos administrativos y operativos, integrando y capacitando al personal.  |
| <b>Objetivo Operativo</b>   | Formalizar la estructura organizacional.<br>Sistematizar el inventario.<br>Evaluar la capacidad del sistema informático para determinar su continuidad.<br>Desarrollar un plan de capacitación para el personal.   |
| <b>Indicador</b>            | Reporte de actividades diarias de los empleados.<br>Establecer las metas por área.   |
| <b>Plan Operativo</b>       | Desglose de las diferentes áreas del negocio.<br>Dividir las actividades por áreas.<br>Mapa de actividades que la empresa requiere.<br>Elaboración de organigrama.<br>Desarrollar descripciones y perfiles de puestos de las diferentes áreas de la empresa.<br>Identificar los perfiles más indicados para el puesto a desempeñar.<br>Responsables: Gerente General, Representante legal. |

### 3.4. Mapa estratégico



## 4. Propuesta de mejora

### 4.1. Nombre de la propuesta

#### Gestión descentralizada con orientación estratégica

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

#### Matriz de priorización de propuestas

|                 |    |                       |                                    |                                       |                           |           |   |
|-----------------|----|-----------------------|------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------|-----------|---|
| Alto<br>impacto | 3  |                       | Formalización de bases comerciales | Sistema de control de inventario      | Planeación estratégica    |           |   |
|                 | 2  |                       | Estructura organizacional definida | Controles financieros básicos         | Desarrollo de empowerment |           |   |
|                 | 1  |                       |                                    | Mantenimiento de páginas web          | Sistema de costeo         | Expansión |   |
| Bajo<br>impacto | -1 |                       | Reglamento interno                 | Proceso de administración de 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

Se realizará una estructura organizacional definida, la cual consiste en un manual que contiene las descripciones y perfiles de puestos de cada uno de los colaboradores de la empresa, con la finalidad de que cada uno de ellos conozca sus actividades y responsabilidades diarias. Esto traerá como beneficio una mejor

organización de trabajo y por lo tanto una mayor satisfacción por parte del personal.

La propuesta de controles financieros básicos consiste en una herramienta de control financiero que ayudará en la captura diaria de los movimientos de ingresos y egresos, con el objetivo de generar reportes con información confiable. La utilización de este recurso beneficiará en la planeación y toma de decisiones de la organización.

Se llevará a cabo la formalización de bases comerciales para lo cual se construirá un manual de ventas que contendrá políticas, procedimientos e instrumentos de control con el fin de estandarizar el proceso de ventas. El beneficio será la permanencia y aumento en cartera de clientes.

Se hará un sistema de control de inventarios que consistirá en el desarrollo de una herramienta para el registro adecuado de las existencias que favorecerá la planeación de las compras y la eficiencia en el uso de los recursos. Esto ayudará en el conocimiento real de productos en almacén.



## 5. Implementación

### 5.1. Actividades realizadas y su justificación

En la **primera semana** de implementación se le explicaron al empresario las actividades que se tenían pensado trabajar con los colaboradores que le darán respuesta a la **propuesta de estructura organizacional**, la cual se refiere “al patrón para organizar el diseño de una empresa, con el fin de lograr metas y objetivos”<sup>5</sup>. Durante esa sesión de trabajo se levantó la descripción y perfil del puesto para el Auxiliar de Mostrador. Una descripción de puesto consiste en “la descripción detallada de las tareas del puesto, la periodicidad de su realización, los métodos para el cumplimiento de dichas tareas o responsabilidades y los objetivos”<sup>6</sup>, y un perfil de puesto en “la revisión comparativa de las exigencias que imponen las tareas en la descripción de puesto, se indican los requisitos intelectuales y físicos que debe de tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto.”<sup>7</sup>

Respecto a la **propuesta de control financiero**, “que se refiere a análisis, estudio de las operaciones y resultados reales de una empresa comparados con los objetivos y planes tanto en corto como en el mediano y largo plazo”<sup>8</sup>, se acordaron con el empresario los reportes financieros requeridos, se define como reporte financiero a “el producto final de un sistema de contabilidad y están preparados con base en los principios de contabilidad generalmente aceptados, en las reglas particulares y en el criterio prudencial. Estos estados contienen información financiera y cada uno constituye un reporte especializado de ciertos aspectos de la

---

<sup>5</sup> Chiavenato, I. (2011). *El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill. p.16

<sup>6</sup> Chiavenato, I. (2011). *El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill. p.190

<sup>7</sup> Chiavenato, I. (2011). *El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill. p.191

<sup>8</sup> Muñoz, Esther. (2009). *Administración financiera, control financiero, contratación administrativa, derecho positivo*. p. 557

empresa”<sup>9</sup>. Además de un análisis de la plataforma utilizada por la empresa, para verificar la información a aportar en la elaboración de dichos reportes financieros.

A su vez, con el fin de darle respuesta a la **propuesta de políticas y procedimientos de ventas** se recopilaron formatos utilizados en el proceso de ventas, que “es una secuencia lógica de cuatro pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente.”<sup>10</sup> También se identificaron algunos elementos para la elaboración del manual de procedimientos de ventas, el cual “contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa.”<sup>11</sup>

De acuerdo a la **propuesta de sistematización del inventario** se verificó con el empresario la información que se tiene de éste en la plataforma, el inventario es “un recurso almacenado al que se recurre para satisfacer una necesidad actual o futura.”<sup>12</sup> Además se le cuestionó acerca de sus necesidades respecto al tema, para con ello recabar información que ayude en la elaboración de la herramienta de control de inventario, que se refiere a “obtener un equilibrio entre dos objetivos opuestos: 1) minimizar el costo de mantener un inventario y 2) maximizar el servicio a los clientes.”<sup>13</sup>

En la **segunda semana** de implementación, en la **propuesta de estructura organizacional** se continuó trabajando en la elaboración de las descripciones y perfiles de los puestos del Auxiliar Contable, Vendedor, Representante Legal,

---

<sup>9</sup> Vidales, L. (2003). *Glosario de términos financieros: Términos financieros, contables, administrativos, económicos, computacionales y legales*. México: Plaza y Valdés. p. 208

<sup>10</sup> Stalon, W., Etzel, M. & Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. México: Mc Graw Hill. 14ª edición. p. 538

<sup>11</sup> Palma, J. (2009). *Manual de procedimiento*. El Cid Editor. p. 14va Edición 2

<sup>12</sup> Míguez, M. & Bastos, A. (2006). *Introducción a la Gestión de stocks*. España: Vigo. 2ª edición. p.

1

<sup>13</sup> Groover, M. (1997). *Fundamentos de manufactura moderna*. México: Pearson. p. 988

Gerente General, y Auxiliar de Almacén con ayuda de los colaboradores y empresarios.

En el caso de la **propuesta de control financiero**, se recolectaron algunos datos sobre ventas facturadas y no facturadas así como la información de cuentas por cobrar, las cuales se definen como “un activo, ya que representa una obligación para el deudor y un derecho para el poseedor, el cual queda cancelado en el momento que el cliente se pone al día con su cuenta”<sup>14</sup>, y cuentas por pagar que son” importes adeudados, por las compras de materiales, servicios o insumos a crédito.”<sup>15</sup> También se corroboraron los reportes financieros que necesita la empresa.

Sobre la **propuesta de políticas y procedimientos de ventas** se le realizó una entrevista al Vendedor de Ruta en donde se le preguntó sobre el procedimiento que sigue cada vez que visita a los clientes de la empresa, a fin de recabar información para el manual de ventas.

En la **propuesta de sistematización del inventario**, se comenzó con la elaboración de un posible formato en Excel para la herramienta; y se continuó con el análisis de la plataforma KIUBIX para conocer su alcance real en cuanto a la administración del inventario, con el objetivo de conocer la información que se tiene disponible para trabajar.

Durante la **tercera semana**, sobre la **propuesta de estructura organizacional** se continuó trabajando con las descripciones y perfiles de puestos, con la finalidad de determinar el lugar que ocupa cada uno de los puestos en el organigrama de la empresa. El organigrama de refiere “a la representación gráfica de la estructura

---

<sup>14</sup> Granados, I. (2004). *Glosario de términos financieros: Términos financieros, contables, administrativos, económicos, computacionales y legales*, p. 159.

<sup>15</sup> Granados, I. (2004). *Glosario de términos financieros: Términos financieros, contables, administrativos, económicos, computacionales y legales*, p. 170

orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.”<sup>16</sup>

En cuanto a la **propuesta de control financiero**, únicamente se les mostró una propuesta del producto a entregar, elaborada con las necesidades previamente manifestadas por los empresarios, con el fin de que la aprobaran y así proseguir con su preparación.

A su vez, se le dio seguimiento a la **propuesta de políticas y procedimientos de ventas** recabando información acerca del proceso que se sigue en la venta del mostrador, así como sobre de los procesos de autorización de crédito y devoluciones de mercancía.

Respecto a la **propuesta de sistematización del inventario**, se analizó nuevamente la plataforma KIUBIX, en su versión anterior 14.4, debido a su actualización a la versión 15.0, para identificar qué otras opciones brinda y verificar que los reportes requeridos se puedan obtener a través de ella. Se presentaron algunos inconvenientes técnicos en su prueba, lo cual impidió el correcto estudio de la misma. El proveedor del servicio reinstaló la versión antigua mientras se corrigen los errores en la nueva versión.

En la **cuarta semana**, en relación con la **propuesta de estructura organizacional** se trabajó de nuevo en el diseño del organigrama, al efecto se definieron los nombres correctos para los puestos y se decidió agregar un nuevo puesto de Vendedor en Línea, para el cual se recabó información para la elaboración de la descripción y perfil con la ayuda del Gerente General. Además, se comenzó la preparación de la sesión de sensibilización de la identidad y

---

<sup>16</sup> Franklin F.,E.B. (2009). *Organización de empresas*. México: Mc Graw Hill. 3ª edición. p.125

estructura organizacional para todo el personal. Un taller de sensibilización consiste en “un proceso educativo a 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.”<sup>17</sup>

En el caso de la **propuesta de control financiero**, se trabajó en la programación de la herramienta, que en computación se refiere a “el proceso de escribir en un lenguaje de programación, el código fuente para ejecutar un conjunto finito y ordenado de pasos o instrucciones para obtener la solución a un problema, denominado algoritmo”<sup>18</sup>, para mostrar los avances a los empresarios.

Respecto a la **propuesta de políticas y procedimientos de ventas**, debido al nuevo puesto que se agregará al organigrama se le hicieron una serie de preguntas al Gerente General de cómo se llevará a cabo el proceso de venta en línea, para documentarlo en el manual de ventas.

Para la **propuesta de sistematización del inventario**, se detectó junto con los empresarios que la razón por la que la plataforma no proporciona información totalmente verídica respecto a las existencias reales en el inventario, es debido a no se tienen procedimientos en el almacén, por lo que se comenzaron a identificar los procesos que se llevan a cabo en esta área para posteriormente documentarlos.

En la **quinta semana**, sobre la **propuesta de estructura organizacional**, se terminó de diseñar el organigrama de la empresa y las descripciones y perfiles de puestos; se decidió continuar con solo seis puestos y agregar las actividades que se tenían planeadas para el Vendedor en Línea al puesto de Vendedor de

---

<sup>17</sup> Chiavenato, I. (2011). *El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill. p.322

<sup>18</sup> Garrido, Antonio (2005). *Fundamentos de Programación en C++*. Delta Publicaciones. 429 p.

Mostrador. A su vez, se terminó de planear el taller de sensibilización que se impartirá a los colaboradores.

En el caso de la **propuesta de control financiero**, se corroboró con el Asistente Contable y el Gerente General si los elementos incluidos en la herramienta eran los suficientes para llenar todos los estados financieros, además de aclarar la periodicidad con la que querían que se realizara y definir cuestiones prácticas de los ingresos.

Respecto a la **propuesta de políticas y procedimientos de ventas**, se documentó el proceso de venta en línea que se había planeado para el nuevo puesto que había definido el Gerente General, pero que al final decidió incluir en el puesto de Vendedor de Mostrador.

En la **propuesta de sistematización del inventario**, se comenzó a recabar información para el desarrollo de un manual de procedimientos de almacén, se documentaron procesos como el de planeación y control de abastecimiento, recepción de artículos y control de movimientos en bodega general, mostrador y ruta.

Durante la **sexta semana**, en cuanto a la **propuesta de estructura organizacional**, se impartió el taller de sensibilización dentro de las instalaciones de la empresa, en el cual se abordó el tema de la identidad corporativa y de la estructura organizacional, se efectuaron diversas actividades a fin de que los colaboradores se apropiaran de dichos conceptos. A su vez, se realizó la entrega de las descripciones de puestos a cada uno de sus colaboradores, así como una constancia por su participación activa en el taller, al final de la sesión.

En relación con la **propuesta de control financiero**, se ratificó con el Asistente Contable y el Gerente General todo lo que implica el costo de venta para poder incluir estos datos en los estados financieros.

Para la **propuesta de sistematización del inventario**, se revisaron los procedimientos de almacén con el Gerente General y se comenzó a analizar cómo se llevan a cabo las actividades referentes a estos procedimientos que requieren del uso de la plataforma.

En la **séptima semana**, sobre la **propuesta de estructura organizacional** se trabajó en la elaboración del manual de organización, “un manual de organización contiene información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales”<sup>19</sup>, en el cual se anexaron las descripciones y perfiles de puestos así como la historia de la empresa; así mismo, se comenzó la redacción de la introducción indicando cuál será el objetivo y ventajas de éste.

En el caso de la **propuesta de control financiero**, se empezaron las pruebas con registros reales de egresos, así como para revisar los reportes de ingresos, los cuales quedaron pendientes.

Respecto a la **propuesta de políticas y procedimientos de ventas**, se inició la revisión de los formatos de control existentes para establecer su operatividad. Un formato es “una herramienta o medio de comunicación impreso en un instrumento de reproducción gráfica o plasmado en un formato electrónico, que por lo general contiene información fija y espacio para información variable.”<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Franklin F.,E.B. (2009). *Organización de empresas*. México: Mc Graw Hill. 3ª edición. p.245

<sup>20</sup> Franklin F.,E.B. (2009). *Organización de empresas*. México: Mc Graw Hill. 3ª edición. p.78

En la propuesta de **sistematización del inventario**, se revisaron los procedimientos de almacén para efectuar las correcciones necesarias. También se analizó el manual de la plataforma para conocer cómo se ejecuta en ella las actividades referentes a los procedimientos de almacén.

Durante la **octava semana**, acerca de la **propuesta de estructura organizacional** se realizó por primera vez el seguimiento del uso de las descripciones de puestos por parte de los colaboradores, se registraron en un formato el cumplimiento de las actividades de cada uno de los puestos, con excepción del Representante Mercantil y Vendedor de Ruta debido a que no acudieron a la empresa durante esta semana.

Referente a la **propuesta de control financiero**, se consultó con el empresario sobre los reportes de ingresos, pero aún no se pudieron obtener debido a la plataforma, esta semana se les envió la herramienta para que empiecen a realizar registros.

En relación con la **propuesta de políticas y procedimientos de ventas**, se continuó la revisión de los formatos existentes y se empezó con el diseño o rediseño de éstos conforme a las necesidades detectadas.

En cuanto a la **propuesta de sistematización del inventario**, se continuó con el desarrollo del manual de procedimientos de almacén, se hicieron ajustes y se identificaron los diferentes formatos a utilizar en cada procedimiento, se comenzaron a redactar algunas políticas que se identificaron y se decidió separar el procedimiento de recepción por proveedores, ya que varía con cada uno de ellos.

Durante la **novena semana**, en la **propuesta de estructura organizacional** se realizó de nuevo la verificación del cumplimiento de las actividades de las

descripciones de puesto a cada uno de los colaboradores. A su vez, se aplicó por segunda ocasión la encuesta de clima laboral en la empresa. Se define como clima laboral “al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes.”<sup>21</sup>

En el caso de la **propuesta de control financiero** se verificó la forma de generar los reportes en la plataforma, para empezar a registrar los egresos en la herramienta después de aclararles algunas dudas al Gerente General y al Asistente Contable.

Sobre la **propuesta de políticas y procedimientos de ventas**, se trabajó en la integración del manual de comercialización y ventas, incluyendo los formatos aplicables en cada procedimiento y sus instructivos de llenado.

Referente a la **propuesta de sistematización del inventario**, se mostraron los avances en el manual de almacén a los empresarios y se hicieron pequeñas modificaciones en él. También se recabaron todos los formatos que se utilizan en cada uno de los procedimientos y se añadieron al manual.

En la **décima semana**, acerca de la **propuesta de estructura organizacional**, se terminó de dar seguimiento a la verificación del cumplimiento de las actividades de las descripciones de puesto a cada uno de los colaboradores. Además, se comenzó la elaboración de los reportes del taller de sensibilización y de resultados del clima laboral.

Respecto a la **propuesta de control financiero**, se dio seguimiento para verificar su uso de la herramienta en la empresa y aclarar si existía alguna duda, al efecto, los empresarios solicitaron un último cambio en la herramienta para poder utilizarla adecuadamente.

---

<sup>21</sup> Chiavenato, I. (2011). *El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill. p.50

En cuanto a la **propuesta de políticas y procedimientos de ventas**, se dio la capacitación a los vendedores sobre el manual de comercialización y ventas, en la que se les explicaron los procedimientos, los objetivos, las políticas y los formatos a utilizar en cada uno de ellos.

Referente a la **propuesta de sistematización del inventario**, se continuó trabajando en los detalles del manual de almacén, debido a que aún hay indecisión por parte de los empresarios sobre cómo se van a realizar los procedimientos involucrados con el control de movimientos en ruta.

Durante la **décimo primera semana**, en relación con la **propuesta de estructura organizacional**, se mostró a los empresarios el manual de organización. Al respecto, los empresarios señalaron haber detectado la necesidad de un organigrama proyectado que contemple un puesto de Asistente de Ventas que se encargue de la parte administrativa de ventas, procediéndose al diseño del organigrama para incluirlo en el manual de organización. Además se platicó con los empresarios sobre los resultados más significativos de los reportes del taller de sensibilización y clima laboral.

En cuanto a la **propuesta de control financiero**, esta semana se le dio seguimiento para verificar su uso en la empresa, además de mostrarles el manual de uso de la herramienta para que quedara completo.

En la **propuesta de políticas y procedimientos de ventas**, se continuó con la capacitación a los vendedores acerca del manual de comercialización y se afinaron detalles del mismo.

Acerca de la **propuesta de sistematización del inventario**, se capacitó a los involucrados en los procedimientos del manual de almacén, explicando objetivos, políticas y los documentos aplicables a cada proceso.

En la **semana de cierre** se hizo un recuento de las actividades y los productos realizados en cada una de las propuestas, se comentó acerca de los cambios percibidos a partir de la consultoría en el funcionamiento de la empresa, tanto por los empresarios como por los miembros del equipo de consultores. Se hicieron recomendaciones a los directivos con el objetivo de que continúen mejorando el desempeño del negocio y se compartieron los aprendizajes adquiridos durante todo el proceso.

## **5.2. Ajustes al plan de acción**

En la propuesta de sistema de control de inventario inicialmente se comenzó a trabajar en el diseño de una herramienta de control de inventarios, sin embargo, después de realizar un análisis detallado de la plataforma informática utilizada por la empresa, se decidió elaborar un manual de procedimientos de almacén y no una herramienta de control de inventarios como se tenía planeado, ya que dicha plataforma contaba con las características de registro que se requerían y lo que estaba fallando era la inexistencia de procedimientos para su uso adecuado.

## **5.3. Resultados obtenidos**

### **Estructura organizacional**

Se creó el organigrama mediante la descripción de las funciones de los puestos logrando la definición de una estructura organizacional que responde a las necesidades actuales de la empresa. A su vez, se diseñó un organigrama

proyectado que contiene un puesto nuevo; el cuál, será utilizado una vez se contrate a la persona que ocupara ese cargo en la empresa.

### **Descripciones y perfiles de puesto**

Mediante el uso de un formato de descripciones y perfiles de puestos y con la ayuda de entrevistas se crearon dichos documentos, con ello se formó un manual de organización con la finalidad de que los colaboradores conozcan cuales son sus actividades principales a desempeñar, misión, visión, valores e historia de la empresa y su ubicación en el organigrama de la organización.

### **Identidad institucional**

Se incrementó el grado de conocimiento de los colaboradores acerca de la identidad corporativa al impartir un taller de sensibilización que abordó los temas de misión, visión, valores y organigrama donde se expusieron los conceptos de estos y se mostraron por primera vez la misión, visión, valores y organigrama actuales de la organización a todo el personal.

### **Clima laboral**

Se elaboraron dos encuestas de clima laboral, la iniciar y finalizar la consultoría en la empresa, se compararon los resultados obtenidos y aun cuando los resultados de la segunda encuesta disminuyeron se considera que esta evaluación es más real debido a que los colaboradores fueron mas consientes y críticos al momento de contestar las encuestas.

### **Control financiero**

Respecto al objetivo de determinar, manejar y controlar indicadores para la planeación y toma de decisiones, se implementó una herramienta de control financiero con la que se logró estructurar información diaria para la generación de reportes, y en base a éstos, se tomaron dos decisiones.

### **Formalización de bases comerciales.**

A partir de la elaboración del manual de comercialización y ventas se lograron documentar los procedimientos de cada tipo de venta, se identificaron las políticas correspondientes a cada uno de ellos y a los responsables de cada una de las tareas, dando como beneficio el aumento de ventas en el mes de junio con base en las ventas de marzo y, así mismo un incremento en la cartera de clientes.

### **Sistema de control de inventarios.**

Mediante la realización del manual de procedimientos de almacén se consiguió estandarizar las actividades involucradas en el abastecimiento, recepción y control de movimientos de mercancía en cada uno de los almacenes, así como también identificar a los responsables de llevar a cabo cada una de las tareas. Esto trajo como beneficio registros efectivos para la planeación del abastecimiento y reportes de existencias reales por almacén.

#### **5.4. Tablas sobre empleo y capacitación**

|                                     |   |                              |
|-------------------------------------|---|------------------------------|
| <b>Número de empleos protegidos</b> |   | 6                            |
| <b>Número de empleos generados</b>  |   | 0                            |
| <b>Personas capacitadas</b>         | <b>Área de capacitación</b>                                 | <b>Horas de Capacitación</b> |
| 6                                   | Sensibilización de la identidad y estructura organizacional | 2                            |

## 5.1. Tablero de seguimiento de indicadores

| Problema   | Dimensión                | Objetivo estratégico   | Objetivo (s) Operativo (s)   | Propuesta de mejora que abona a los Objetivos |
|--|--------------------------|--|--|---|
| Estructura organizacional y de puestos indefinida. | Gestión y administración | Disponer de un sistema integral de operaciones y de personal especializado a fin de fortalecer la estructura organizacional y operativa. | Formalizar la estructura organizacional.   | Estructura organizacional definida.           |
| Información financiera insuficiente.               | Finanzas                 | Determinar, manejar y controlar indicadores para la planeación y la toma de decisiones.  | Estructurar información financiera diaria para la generación de reportes.              | Controles financieros básicos.                |
| Proceso de comercialización informal.              | Clientes y Mercados      | Establecer una sucursal en la ZMG para ampliar su área de mercado.   | Formalizar el proceso de comercialización y elaborar un registro completo de clientes. | Formalización de bases comerciales.           |
| Sistema de control de inventario ineficiente.      | Procesos y Operación     | Disponer de un sistema integral de operaciones especializado a fin de fortalecer la estructura organizacional y operativa.               | Sistematizar el inventario.  | Sistema de control de inventario.             |

| Seguimiento de proyecto |   |  |                 |             |                    |     |     |      |      |          |            |         |         |
|-------------------------|---|--|-----------------|-------------|--------------------|-----|-----|------|------|----------|------------|---------|---------|
| Cadena de Impacto       | Indicador   | Tipo de resultado o servicio propuesto   | Fecha de inicio | Fecha final | Avance de Proyecto |     |     |      | Real | Esperado | Diferencia | Estatus |         |
|                         |   |  |                 |             | 25%                | 50% | 75% | 100% |      |          |            |         |         |
| RESULTADO               | Manual de organización.   | 1 Manual de organización.  | A-Producto      | 11-abr      | 13-may             |     |     |      |      | 100%     | 100%       | 0%      | OK      |
| USO                     | Las descripciones y perfiles de puestos serán utilizadas por todo el personal de la empresa para la ejecución de sus actividades y responsabilidades. | 6 descripciones y perfiles de puestos utilizadas por el personal.  |                 | 16-may      | 10-jun             |     |     |      |      | 100%     | 100%       | 0%      | OK      |
| BENEFICIO               | Organización del trabajo y satisfacción del personal.   | Incremento del índice del clima laboral.   |                 | 13-jun      | 01-jul             |     |     |      |      | 100%     | 100%       | 0%      | OK      |
| RESULTADO               | Herramienta de control financiero.  | 1 Herramienta de control financiero  | A-Producto      | 11-abr      | 13-may             |     |     |      |      | 100%     | 100%       | 0%      | OK      |
| USO                     | La herramienta de control financiero será utilizado por el Auxiliar contable en la captura diaria de los movimientos de ingresos y egresos.           | Registros diarios efectuados durante cuatro semanas.   |                 | 16-may      | 10-jun             |     |     |      |      | 100%     | 100%       | 0%      | OK      |
| BENEFICIO               | Información confiable para la planeación y toma de decisiones.  | 2 decisiones tomadas a partir de los reportes mensuales arrojados por la herramienta.                                  |                 | 13-jun      | 01-jul             |     |     |      |      | 100%     | 100%       | 0%      | OK      |
| RESULTADO               | Manual de ventas.   | 1 Manual de ventas.  | A-Producto      | 11-abr      | 13-may             |     |     |      |      | 100%     | 100%       | 0%      | OK      |
| USO                     | El manual de ventas es utilizado por el Gerente general y los vendedores para estandarizar el proceso.  | Aplicación de las políticas, procedimientos e instrumentos de control en las ventas efectuadas durante cuatro semanas. |                 | 16-may      | 10-jun             |     |     |      |      | 100%     | 100%       | 0%      | OK      |
| BENEFICIO               | Aumento en ventas y en cartera de clientes.   | Incremento del 5% en el mes de junio con base en las ventas de marzo.  |                 | 13-jun      | 01-jul             |     |     |      |      | 100%     | 100%       | 0%      | OK      |
| RESULTADO               | Manual de control de almacén  | 1 Manual de control de almacén   | A-Producto      | 11-abr      | 13-may             |     |     |      |      | 100%     | 100%       | 0%      | OK      |
| USO                     | El manual de control de almacén será utilizado por el personal para la estandarización de las actividades.  | Aplicación de las políticas, procedimientos e instrumentos de control de almacén durante cuatro semanas.               |                 | 16-may      | 10-jun             |     |     |      |      | 100%     | 100%       | 0%      | OK      |
| BENEFICIO               | Registros efectivos para la planeación del abastecimiento.  | Reportes de existencias reales por tipo de almacén.  |                 | 13-jun      | 01-jul             |     |     |      |      | 75%      | 100%       | -25%    | VENCIDA |

| Medición de indicadores      |               |        |                | Observaciones  | Monitoreo de implementación  |  |   |
|------------------------------|---------------|--------|----------------|--|--|--|---|
| Medición inicial (con fecha) | Medición Meta | Brecha | Medición final |  | Fuentes de verificación  | Supuestos e hipótesis  | Riesgos   |
| 0                            | 1             | 1      | 1              |  | Avances de la formulación de las descripciones y perfiles de puestos.<br>Minutas de trabajo.<br>Manual de organización.        | La disposición de los empresarios y colaboradores para establecer una estructura organizacional que soporte la expansión del negocio.                  | La falta de disponibilidad de los empresarios y colaboradores para formular descripciones y perfiles de puestos adecuadas, propiciaría que el manual quedara incompleto o poco confiable. |
| 0                            | 6             | 6      | 6              |  | Observaciones registradas de que se lleven a cabo las actividades.<br>Aplicación de cuestionarios de comprensión.              | La disposición de los empresarios y colaboradores para la utilización de las descripciones y perfiles de puestos favorece la organización del trabajo. | La no utilización de las descripciones y perfiles de puestos puede disminuir el desempeño.  |
| 89%                          | 90%           | 1%     | 85%            | A pesar de observarse una disminución en el índice el resultado es más objetivo porque los colaboradores tuvieron mayor conciencia al momento de contestar la encuesta.            | Segunda aplicación de encuesta de clima laboral.   | La implementación de la estructura organizacional definida incrementa el nivel de satisfacción laboral.  | La inadecuada implementación de la estructura organizacional puede ocasionar acciones que perjudiquen el nivel de satisfacción laboral.   |
| 0                            | 1             | 1      | 1              |  | Avances del diseño de la herramienta financiera.<br>Minutas de trabajo.<br>Herramienta de control financiero.                  | La disposición del gerente y del auxiliar contable para el desarrollo de una herramienta confiable.  | Falta de disposición por parte del gerente y del auxiliar contable propiciaría el desarrollo de una herramienta incompleta o ineficiente.   |
| 0%                           | 100%          | 100%   | 83%            | Se han registrado los ingresos y egresos de enero a mayo.  | Registro de operaciones durante cuatro semanas.  | Disposición por parte del Auxiliar contable para realizar los registros diarios generará información financiera confiable para la toma de decisiones.  | Falta de disposición por parte del Auxiliar contable para realizar los reportes financieros adecuadamente, puede generar información errónea.   |
| 0                            | 2             | 2      | 2              | Primera decisión: Realizar un seguimiento de manera más sistemática.<br>Segunda decisión: Analizar detalladamente la distribución de los ingresos y egresos.                       | Reportes mensuales generados por la herramienta.   | Seguimiento de los reportes por parte del Gerente permiten una planeación adecuada y decisiones tomadas correctamente.                                 | La falta de seguimiento de los reportes puede llevar a una planeación y toma de decisiones desacertada.   |
| 0                            | 1             | 1      | 1              |  | Documentos que dan cuenta de los avances en la elaboración del manual de ventas.<br>Minutas de trabajo.<br>Manual de ventas.   | Disposición por parte del Gerente general y vendedores para participar en la elaboración del manual favorece la estandarización y sistematización.     | La falta de disposición por parte del Gerente general y vendedores de participar en la elaboración del manual puede causar la operación incorrecta.                                       |
| 0%                           | 100%          | 100%   | 90%            | Se capacitó al personal quienes ya están ejecutando las actividades pero algunos formatos están pendientes de utilizarse.  | Observaciones registradas de las políticas, procedimientos e instrumentos aplicados por parte de los vendedores.               | Disposición en la aplicación de políticas, procedimientos e instrumentos por parte de los vendedores incrementará la satisfacción del cliente.         | La falta de disposición de los vendedores para la aplicación de políticas, procedimientos e instrumentos podría generar acciones que reduzcan la satisfacción del cliente.                |
| 100%                         | 105%          | 5%     | 19%            | Es un porcentaje estimado conforme a las ventas registradas hasta el 22 de junio.  | Reportes de ventas de los meses de mayo y junio.   | La implementación del manual de comercialización estimula las ventas.  | La inadecuada implementación del manual propiciaría la disminución en ventas.   |
| 0                            | 1             | 1      | 1              | Se modificó la propuesta al detectarse que la problemática fundamental era la desorganización en los procedimientos, por ello se decidió realizar un manual de control de almacén. | Avances del diseño de la herramienta de control de inventario.<br>Minutas de trabajo.<br>Herramienta de control de inventario. | Disposición del empresario y almacenista para la realización de la herramienta de control de inventario.   | La falta de disponibilidad del empresario y almacenista propiciaría que la herramienta quedara incompleta o poco confiable.   |
| 0                            | 100%          | 100%   | 100%           | Se realizó la sistematización y documentación de los procedimientos de control de almacén, los cuales fueron dados a conocer y utilizados por el personal designado.               | Verificación de registros diarios.   | Disposición del almacenista para la utilización de la herramienta favorece la planeación de las compras.   | La falta de utilización de la herramienta puede afectar la eficiencia en el uso de los recursos.  |
| 90%                          | 100%          | 10%    | 75%            | Quedó en proceso de ejecución el registro de movimientos de almacén por parte del responsable asignado.  | Reportes diarios de comparación de inventario físico e inventario en sistema.  | La implementación de la herramienta trae como resultado el conocimiento real de las existencias.   | La falta de implementación de la herramienta puede causar sobreinventarios y descontrol.  |

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

### **6.1. Corto plazo**

- Institucionalizar juntas semanales con todo el equipo para fomentar la motivación organizacional mediante el reconocimiento de objetivos alcanzados
- Consolidar la estructura organizacional proyectada mediante la contratación del asistente de ventas
- Realizar planeación financiera adecuada mediante los reportes emitidos con la herramienta implementada ofrece la oportunidad de llevar a cabo análisis constantes y detallados de ingresos y egresos, por lo que se deberán realizar planeaciones adecuadas de gastos, tratando de reducirlos lo más que se pueda
- Identificar las necesidades de productos a comercializar en la ruta
- Acatar la asignación de la responsabilidad sobre el registro de inventarios

### **6.2. Mediano plazo**

- Desarrollar y ejecutar planes y programas de capacitación que abarque tanto la parte del personal operativo como al personal directivo
- Formular y aplicar un sistema de costos teniendo en cuenta la rotación de inventarios y algunas otras variables que puedes consultar con el registro de información financiera
- Establecer un método formal de pago de comisiones
- Localizar la ubicación adecuada para el traslado de la bodega y oficinas administrativas

### **6.3. Largo plazo**

- Reforzar las habilidades directivas de los puestos gerenciales para garantizar el crecimiento organizacional
- Verificar que la estructura organizacional responda a las necesidades de la creación de sucursales para asegurar el buen funcionamiento de las áreas que componen a la empresa
- Adquirir un sistema ERP para el control de las operaciones

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

Sobre las actitudes y aptitudes desarrolladas como equipo aprendimos a trabajar en conjunto poniendo en práctica valores como la tolerancia, respeto, responsabilidad, entre otros.

Una de las dificultades que se presentaron al iniciar el proyecto fue que, al ser un equipo multidisciplinario existían diversos puntos de vista respecto a un mismo tema; sin embargo, con los valores mencionados anteriormente se logró crear una interacción adecuada y como resultado un ambiente de trabajo idóneo.

Al término de la intervención, consideramos que el trabajo realizado es el inicio de un proceso de cambio que debe continuar para la generación de resultados que lleven a la empresa hacia un mejor desempeño.

En nuestra opinión, consideramos que los aprendizajes y competencias adquiridos en este proyecto fueron importantes tanto en lo profesional como en lo social, ya que aprendimos a trabajar en equipo por medio de una eficiente interacción entre consultores y miembros de la empresa, así como a desarrollar diversas herramientas administrativas, como lo son: redacción de manuales, programación, impartición de talleres, análisis de información, entre otros.

La visión sobre el mundo laboral después de esta consultoría, es que para que una empresa salga adelante y por ende sea exitosa es que tanto como los dueños como sus colaboradores trabajen en equipo, hagan uso de sus habilidades y capacidades y estén dispuestas a realizar cambios en su manera de trabajar ya que si alguno de ellos no está de acuerdo, el proceso de mejora será muy difícil de lograr.

### **III. Conclusiones**

La percepción de las MYPE al final del proyecto es que, aunque son empresas pequeñas resultan muy complejas una vez que son analizadas a fondo, ya que trabajan empíricamente y no cuentan con una planeación definida. Sin embargo, muchas de éstas poseen modelos de negocios prometedores que sabiendo dirigirlos adecuadamente pueden llegar a tener un futuro exitoso.

En este caso, el sector al que pertenece la empresa en la que se realizó el proyecto es atractivo ya que después del análisis se detectaron una gran cantidad de clientes potenciales por lo que las perspectivas que tenemos a futuro sobre ésta, son que una vez que controle sus procesos correctamente en cada una de las áreas comience a planear su expansión.

Consideramos que el papel del empresario en el proyecto es fundamental debido a que es el encargado de dar seguimiento a los productos entregados a partir de la consultoría. Así como continuar con su desarrollo de habilidades gerenciales para dirigir adecuadamente a sus colaboradores y mantener un ambiente apropiado en el área de trabajo.

La metodología del proyecto funge como guía hacia un mejor desempeño empresarial, partiendo de un análisis interno y externo que permita identificar la situación actual del negocio, así como sus fortalezas y debilidades.

La correcta interacción entre la empresa y los consultores es indispensable debido a que de ella depende la generación de resultados y aprendizaje mutuo.

## **IV. Fuentes consultadas**

### **1. Bibliográficas**

Arellano, J. & Santoyo, M. (2009). *Investigar con Mapas Conceptuales: Procesos metodológicos*. Madrid, España: Narcea.

Campos, A. (2005). *Mapas conceptuales, Mapas mentales y Otras Formas de Representación del Conocimiento*. Bogotá, D.C. Colombia: Magisterio.

Chiavenato, I. (2011). *El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill. 421 p.

Fundación Compromiso. (1999). *De la necesidad al servicio*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Franklin F. E.B. (2009). *Organización de empresas*. México: Mc Graw Hill. 3ª edición. 501 p.

Garrido, Antonio (2005). *Fundamentos de Programación en C++*. España. Delta Publicaciones. 429 p.

Granados, I. (2004). *Glosario de términos financieros: Términos financieros, contables, administrativos, económicos, computacionales y legales*. México. Plaza y Valdez Editores 284 p.

Groover, M. (1997). *Fundamentos de manufactura moderna*. México: Pearson. 1053 p.

Míguez, M. & Bastos, A. (2006). *Introducción a la Gestión de stocks*. España: Vigo. 2ª edición. 72 p.

Muñoz, Esther. (2009). *Administración financiera, control financiero, contratación administrativa, derecho positivo*. Estados Unidos. QM. 557 p.

Palma, J. (2009). *Manual de procedimientos*. Argentina. El Cid Editor. 17 p.

Vidales, L. (2003). *Glosario de términos financieros: Términos financieros, contables, administrativos, económicos, computacionales y legales*. México: Plaza y Valdés. 429 p.

Stalon, W., Etzel, M. & Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. México: Mc Graw Hill. 14ª edición. 741 p.

## **V. Anexos**

1. Análisis del entorno
2. Plan de búsqueda
3. Estructura organizacional
  - 3.1. Organigrama
  - 3.2. Organigrama proyectado
  - 3.3. Manual de organización
  - 3.4. Sesión de sensibilización
  - 3.5. Reporte de la sensibilización
  - 3.6. Reporte de resultados del clima laboral
4. Controles financieros básicos
  - 4.1. Herramienta de control financiero
  - 4.2. Manual de la herramienta de control financiero
5. Políticas y procedimientos de venta
  - 5.1. Manual de comercialización y ventas
  - 5.2. Formatos de ventas
6. Sistema de control de inventarios
  - 6.1. Manual de control de almacén
  - 6.2. Formatos de control de almacén