

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)

Programa de Consultoría Integral en MYPE



ITESO

Universidad Jesuita
de Guadalajara

PAP 3A 01 Consultoría en MYPE

Consultoría integral en una empresa comercializadora de ferreterías en el municipio de Zapopan.¹

PRESENTAN

Equipo de alumnos:

Álvaro Emiliano Solís Arias. Administración Financiera

Carolina Abigail González Caloca. Comercio y Negocios Globales

Juan Carlos Aranda Basulto. Ingeniería en Empresas de Servicios

Profesor PAP:

Maestra Laura Tiburcio Silver

Tlaquepaque, Jalisco, Mayo de 2017

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

Índice

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
METODOLOGÍA DEL PROYECTO	6
I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	7
1. GENERALIDADES Y CONTEXTO DE LA EMPRESA	7
1.1. Historia de la empresa	7
1.2. Entendimiento del negocio.....	8
1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa	10
1.4. Análisis del entorno	11
2. DIAGNÓSTICO.....	15
2.1. Metodología del diagnóstico	15
2.2. Proceso particular	16
2.3. Descripción de la situación de la empresa	17
2.4. Análisis e interpretación de resultados	21
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación	21
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados	22
3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	24
3.1. Misión, visión y valores	24
3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general	25
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo	26
3.4. Mapa estratégico	28
4. PROPUESTA DE MEJORA	29

4.1. Nombre de la propuesta	29
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación	29
4.3. Plan de acción	31
5. IMPLEMENTACIÓN	31
5.1. Actividades realizadas y su justificación	32
5.2. Ajustes al plan de acción	42
5.3. Resultados obtenidos	42
5.4. Tablas sobre empleo y capacitación	45
5.5. Tablero de seguimiento de indicadores	46
6. RECOMENDACIONES FINALES (ESTRATÉGICAS)	51
6.1. Corto plazo.....	51
6.2. Mediano plazo.....	51
6.3. Largo plazo	51
II. REFLEXIONES DE CIERRE DE LOS ESTUDIANTES (APRENDIZAJES)..	52
III. CONCLUSIONES	58
IV. FUENTES CONSULTADAS.....	59
1. Bibliográficas	59
2. Electrónicas.....	60
V. ANEXOS.....	62

Resumen

El documento consultoría integral en una empresa comercializadora de ferromateriales en el municipio de Zapopan, fue elaborado por los estudiantes AF. Álvaro Emiliano Solís Arias, CN. Carolina Abigail González Caloca y ES. Juan Carlos Aranda Basulto, bajo la conducción de la Mtra. Laura Tiburcio Silver.

La estructura del documento está conformada por la descripción del proyecto, las reflexiones de cierre de los estudiantes, las conclusiones y las fuentes consultadas.

La metodología empleada para la elaboración del documento es la desarrollada por el Centro Universidad Empresa CUE para la intervención en las MYPE.

Las fuentes consultadas fueron tanto primarias como secundarias, recolectándose desde información interna de la empresa hasta datos para elaborar el análisis del entorno.

El proyecto contiene las generalidades de la empresa, el diagnóstico externo e interno, el planteamiento estratégico, la propuesta de mejora, la implementación y las recomendaciones finales.

Como conclusión relevante se pudo constatar que las MYPE son empresas que tienen mucho potencial para crecer, sin embargo, que se pueden dejar llevar por el momento y no contar con la administración adecuada para poder solventar las necesidades que les van surgiendo en el momento.

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

Inició actividades en 1993 en la colonia El Mante en el mismo local que se encuentran actualmente. El dueño anterior lo conformó como un negocio familiar, donde el padre era quien se hacía cargo, sin embargo 20 años más adelante falleció, dejando a cargo a su esposa e hijos.

Fue el 5 de agosto del 2015 que un nuevo empresario se comienza a interesar en el negocio debido a que observa que se encuentra decayendo desde que el dueño dejó de administrar el lugar y decide llegar a un trato con su familia para que se le realice un traspaso.

Se llegó a un acuerdo en el cual se le daba el negocio completo al empresario por un monto considerable, se traspasaron desde el inventario existente hasta las camionetas para transportar los materiales. Sin embargo aún no se realiza un cambio de propietario como tal ante las dependencias correspondientes y por el local se sigue pagando una renta a la dueña anterior.

El empresario ha estado presionando a la dueña anterior para poder realizar la documentación necesaria y sentirse con la libertad de hacer las adaptaciones que él desee al establecimiento.

Al comenzar el nuevo dueño a operar, decide integrar a su hija y su esposa en el medio para que le apoyen en el área administrativa, lo cual los ayuda a estabilizar un poco el negocio. Sin embargo poco tiempo después por cuestiones familiares y personales, optan por abandonar ese tipo de labores.

Iniciando el 2016, un joven estudiante vecino del empresario, le ofrece su ayuda para administrar. Aceptando la propuesta, él le da toda la confianza de tomar las decisiones que viera prudentes. No obstante las expectativas del dueño no se cumplieron, llevando de manera opuesta a la casi quiebra del local.

Es en ese momento que vuelve a tomar las riendas del negocio el empresario. Actualmente cuenta con cinco empleados, una muchacha que apoya en lo administrativo, dejando al resto encargados de manejar los materiales y hacerlos llegar a los clientes.

1.2. Entendimiento del negocio

En la actualidad la empresa no cuenta con un organigrama establecido ya que los empleados hacen un poco de todo, se carece de una descripción de puestos para tener un control de las actividades que se deben de realizar. Se tiene una planeación muy reducida donde no se prospecta lo que se deberá realizar a un futuro de corto ni de largo plazo.

Ferretería:

El proceso de la ferretería es muy sencillo y bastante similar al de cualquier comercializadora. El proceso se inicia una vez que el cliente llama o llega para hacer un pedido. Si es por llamada se captura la orden completa se le piden los datos de facturación en caso de ser solicitada, además de los datos de entrega, una vez que se tiene toda la información se le indica a un despachador que lleve los productos al domicilio, una vez recibido el producto se realiza el pago ya sea en efectivo o por transferencia, al verificar el pago se hace el envío de la factura por medio del correo electrónico, si no solicitó factura el cliente se le entrega una nota.

Cuando la compra es en mostrador el cliente hace su pedido y se le entregan los productos, en caso de solicitar factura se le piden los datos y se le envía una vez realizado el pago, si no la solicita se le entrega un ticket o nota. En caso de que el cliente solicite crédito para pagar el dueño del negocio es el que negocia los acuerdos de pago.

Para los inventarios, el dueño del negocio revisa el sistema ocasionalmente y solicita a su proveedor los artículos que más se están vendiendo, el proveedor más fuerte le entrega la mercancía al día siguiente y el empresario tiene un plazo de 30 días para pagar su pedido.

Materiales para construcción:

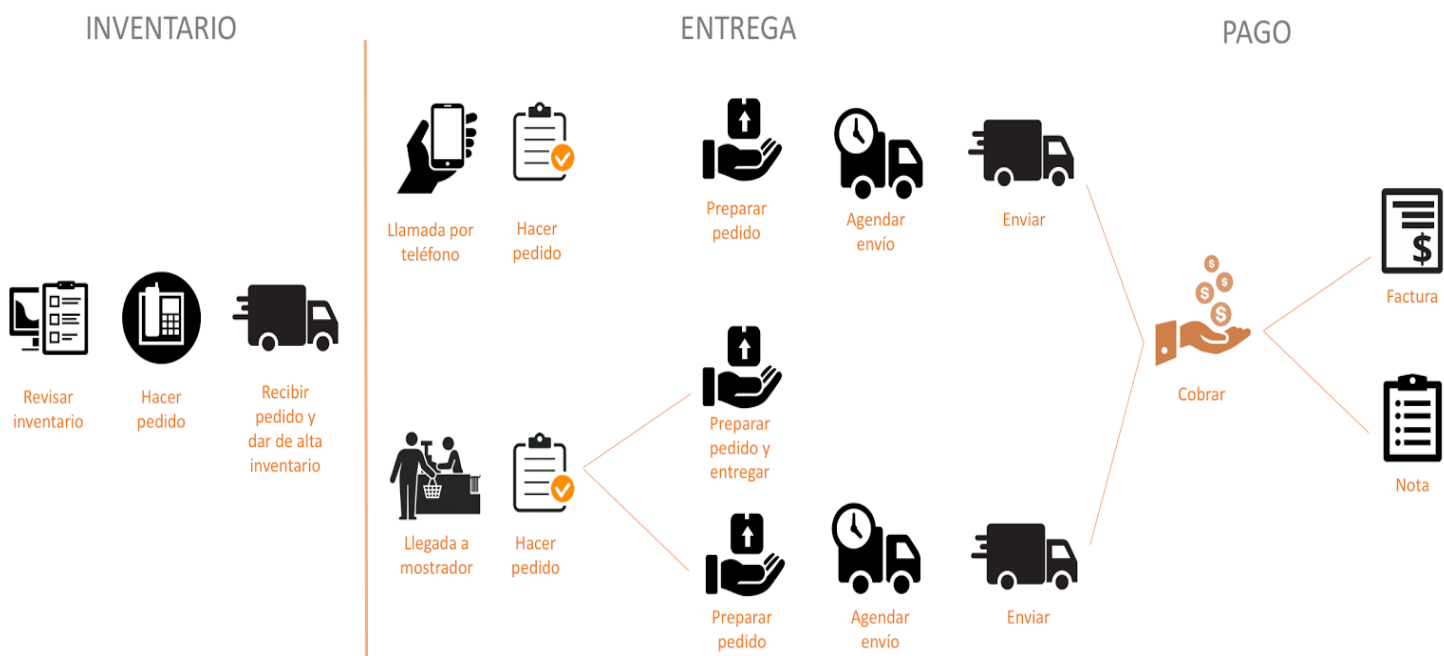
El proceso de los materiales es parecido al de la ferretería. El proceso inicia una vez que el cliente llama o llega al mostrador para realizar su pedido. Si es por llamada se captura la orden completa se le piden los datos de facturación en caso de ser solicitada, además de los datos de entrega, una vez que se tiene toda la información se le indica a un despachador que lleve los productos al domicilio, una vez recibido el producto se realiza el pago ya sea en efectivo o por transferencia, al verificar el pago se hace el envío de la factura por medio del correo electrónico, si no solicitó factura el cliente se le entrega una nota.

Cuando la compra es en mostrador el cliente hace su pedido y se le entregan los productos, en caso de solicitar factura se le piden los datos y se le envía una vez realizado el pago, si no la solicita se le entrega un ticket o nota. En caso de que el cliente solicite crédito para pagar el dueño del negocio es el que negocia los acuerdos de pago.

Para los inventarios es muy importante que el empresario revise los inventarios ya que estos no se encuentran en el sistema y en caso de que falte un producto tiene

que pedirlo inmediatamente ya que si un cliente no encuentra un producto la mayoría de las veces cancela el pedido. Los proveedores de materiales entregan normalmente el mismo día que el empresario hace el pedido debido a la urgencia de estos productos. El proveedor de cemento también le da un plazo de 30 días para pagar, mientras que los proveedores de arenas, aceros y ladrillos se les tiene que pagar de contado los pedidos.

Diagrama del macro proceso de la empresa



1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa

Propuesta de valor

Ofrecer a los clientes una atención y servicio de la manera más amable y rápida que se pueda.

Ventaja competitiva

Ofrecer a los clientes los productos de manera inmediata en el domicilio que les indiquen.

Estrategia genérica

La empresa se destaca en el mercado y suele ser la elegida de entre los competidores ya que al momento que el cliente realiza el pedido de los materiales se le ofrece la opción de llevárselos hasta el domicilio indicado de la manera más eficiente. Se identifica entonces que la empresa sigue una estrategia genérica de diferenciación debido a su alta orientación a tiempos de entrega, dándole un trato amable al cliente en cada ocasión que se pueda.

1.4. Análisis del entorno

Introducción

Para poder realizar un análisis del entorno completo que ayude a que se pueda contar con información de alto valor para el proyecto, se toman en cuenta factores de alto impacto por medio de las variables: Económicas, socioculturales, demográficas, político legales, tecnológicas y de la competencia que existe en el mercado actual.

Por medio del proceso de búsqueda de información se pretende lograr aportes de amplio significado que encaminen a tener un panorama más claro del papel que la empresa está jugando dentro del sector. Clasificando la información ya sea como una amenaza o como una oportunidad de crecimiento.

Tabla resumen del análisis del entorno

Variable	Oportunidad	Amenaza
Aspectos económicos:		
Posibilidad de abasto de materiales	Existe un nuevo proveedor de cemento, lo cual disminuye el monopolio que existe en la industria cementera y disminuyen los precios de ésta.	
Situación de la industria de la construcción		El debilitamiento de la industria de la construcción que comenzó a observarse desde mediados de 2016, seguirá con esa tendencia durante este año, estima el Indicador Adelantado de la Industria de la Construcción (INAC)
Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:		
Tendencia del mercado	Existe una tendencia por comprar productos naturales y ecológicos. Si se adquieren productos de este tipo para la construcción se podría llegar a este mercado tan especializado.	
Aspectos políticos, legales y gubernamentales:		
Presupuesto de egresos de la federación		El Instituto Mexicano para la Competitividad calcula que entre el 20 y 30 por ciento del presupuesto de obra pública del país se desperdicia por corrupción.
Aspectos tecnológicos:		
Sistema	El desarrollo e innovación	

constructivo a partir de cemento ecológico	amplían las posibilidades de abarcar más campo en el mercado.	
Aplicaciones informáticas en redes	Existencia de opciones para el acercamiento a los clientes actuales y potenciales.	
Puntos de venta	Actualmente la tecnología ofrece una gran cantidad de opciones para puntos de venta adecuados al giro de las empresas.	
Aspectos de competencia:		
Rivalidad entre competidores		Acotando la búsqueda a un polígono específico, son 57 unidades económicas registradas que se encuentran compitiendo en el mercado.
Barreras de entrada	Se requiere de contar con un espacio establecido para poner el negocio, una inversión de capital elevado.	No se requiere del cumplimiento de muchos requisitos gubernamentales. Es fácil hacer traspasos de negocios de este giro.
Productos sustitutos	En los últimos años no ha habido modificación del tipo de productos que se ofertan.	Existe gran cantidad de investigación para la creación de productos benéficos para la ecología.
Poder de negociación con consumidores y proveedores		Existe un bajo poder de negociación

Conclusiones

Debido al giro que tiene la empresa se encuentra una amplia variedad de factores que pueden fungir como amenazas y oportunidades para el desarrollo de la misma.

Por un lado se habla acerca de la oportunidad de encontrar más variedad de competidores en el área del cemento, lo cual ayuda a que el monopolio actual que existe se reduzca.

De igual manera está la tendencia ecológica en donde se podría comenzar a comprar materiales enfocados en este ramo. Los aspectos tecnológicos podrían ayudar a generar un valor agregado.

Por otro lado, como amenazas se encuentra el debilitamiento de la industria de la construcción, el poco apoyo que existe del gobierno debido a que el presupuesto destinado a obra pública no se está destinando de manera adecuada al sector y la gran cantidad de competidores que existen.

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

Al inicio del proyecto se visitó la empresa para conocer al empresario y para que el equipo pudiera tener un mejor entendimiento del negocio, el equipo se presentó con los colaboradores y se les mostraron las instalaciones. El empresario comenzó a contar al equipo la historia de la empresa, los problemas que había enfrentado y los que enfrenta actualmente, también se expuso el proceso de la empresa. Durante la visita también se tomaron fotografías y se capturó la información que el empresario proporcionaba. Con esta información se pudo crear el documento del proceso general y se comenzó a planear el análisis del entorno.

Una vez terminada la planeación del análisis del entorno se inició con la realización de una entrevista al empresario para conocer el entorno desde su perspectiva, se obtuvo información para el análisis y se aclararon algunas dudas del proceso. Se hicieron entrevistas a empresarios del mismo ramo para continuar obteniendo información del entorno, se buscó información en bases de datos y en páginas periodísticas para conocer más variables del entorno.

En las siguientes visitas se comenzó a aplicar la herramienta para el diagnóstico DIE del CUE para obtener mejor información sobre la situación de la empresa, también se aplicaron otras herramientas para evaluar el clima laboral de la empresa y los valores que los empleados percibían en ésta. Se obtuvo información sobre los datos del sistema que utilizan puede arrojar, y se realizó la construcción del planteamiento estratégico.

Con toda la información obtenida el equipo tuvo una visión clara del negocio y sus fortalezas y debilidades, al efecto, se pudo comenzar la planeación de la siguiente fase del proyecto, la propuesta de mejora. Una vez formulada la propuesta se llevó a cabo una reunión con el empresario para la prevalidación del diagnóstico y las propuestas de mejora.

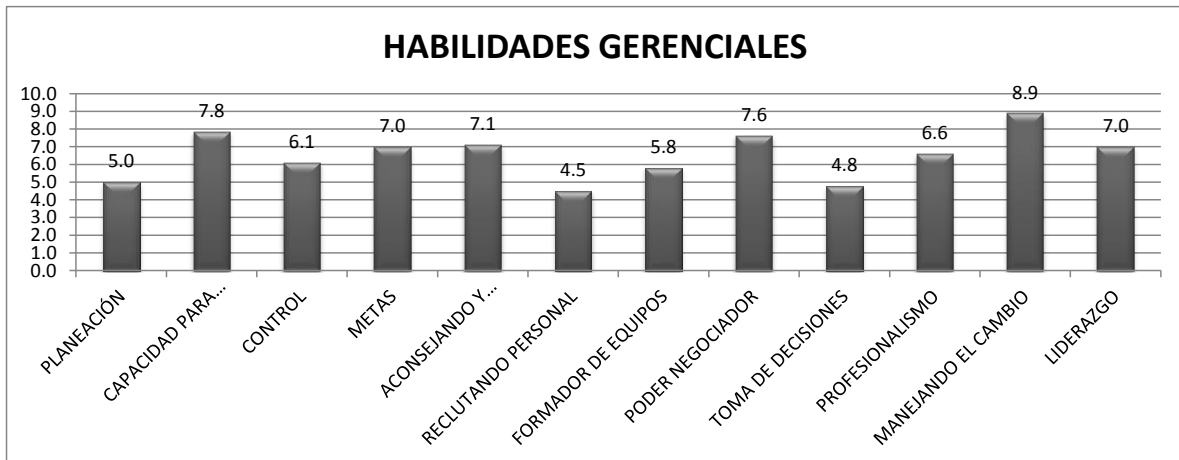
2.3. Descripción de la situación de la empresa

Respecto a lo **administrativo** se pudo observar por medio de la herramienta del DIE que no se tiene documentada actualmente una misión, visión y valores que ayude a que se lleguen a cumplir objetivos periódicamente. Se depende altamente del empresario para la realización de actividades. Se carece de una formalización en cuanto a políticas, aunque se tiene un poco de noción acerca del método de comercialización que se tiene con los clientes.

El empresario comenta que existe una planeación empírica, es decir que en base a sus experiencias previas en otros negocios es como lleva a cabo la manera de operar. La organización que existe no está muy definida ya que como se mencionó, el empresario lleva a cabo un poco de todas las actividades.

En el rubro de dirección se observa que el empresario desarrolla reducidas habilidades apropiadas para dirigir a su equipo de trabajo. La toma de decisiones se lleva a cabo en base a las necesidades que se van teniendo al momento. En cuanto al control presenta serias deficiencias.

Se aplicó al empresario una evaluación de habilidades gerenciales que arrojó los resultados que se muestran a continuación.



En cuanto al área de **mercados** se tiene un excelente canal de distribución, sin embargo, existe una deficiente política de precios, gestión de la facturación y cobranza. Tampoco se dispone de un amplio conocimiento de las amenazas para el mercado y la empresa. Carecen de un servicio post-venta.

Los principales productos con los que se cuenta van desde tornillos hasta forraje. Los segmentos de mercado en los que se enfocan son el ITESO, empresas, arquitectos y construcciones y usuarios domésticos, contando con un alto conocimiento de las necesidades de cada uno. Situados generalmente en áreas geográficas cercanas.

Se desconocen los detalles específicos de cada cliente, desde los productos que compra hasta el porcentaje de ventas por dinero que se tienen, desconociéndose si esto se podría averiguar por medio del tipo de software con el que cuentan.

En el rubro de las ventas, se cuenta con un nivel de control ineficiente en el cual no se tiene un dato específico del margen de contribución y se desconoce la utilidad que se genera mes con mes, sin embargo, se observa que la tendencia de compra de los clientes va a la alza.

Por otro lado se tiene una alta cantidad de cartera vencida con los clientes debido al alto índice de créditos que se manejan sin un control establecido.

Las estrategias de mercadotecnia con las que se cuenta es la apuesta al servicio al clientes, generando un valor agregado en las entregas y el financiamiento.

Las **operaciones** se llevan en la empresa de manera básica, existe poca planeación, programación y control para el abastecimiento de materiales, así como un nivel de productividad en sobrevivencia. En cuanto al seguimiento de pedidos y la logística, se encuentran en ventaja.

El control, valuación y rotación de inventarios es poco frecuente, y se cuenta con un sistema de costos muy rústico.

Los **recursos humanos** de la empresa no han sido muy explotados, se considera que existen indicios de insatisfacción en los empleados debido a la remuneración, el clima laboral y las condiciones de trabajo. Viéndose como un punto positivo la comunicación que se tiene con los puestos directivos.

No se tiene establecido un índice de rotación, ausentismo, control de accidentes o incapacidades. La persona que se encuentra en la administración es poco calificada para el puesto, mientras que en las áreas multifuncionales hay dos personas medianamente calificados para hacerlo y una con un nivel alto.

Los procedimientos para el reclutamiento, selección y contratación de personal no están establecidos formalmente. De igual manera las prestaciones que se ofrecen son inferiores a las de la ley, no se cuenta con seguro en caso de accidentes.

Con el fin de conocer el grado de satisfacción laboral se levantó una encuesta con todo el personal, obteniéndose los resultados siguientes.

DIMENSIÓN	PRODUCTIVIDAD			CULTURA Y COMPORTAMIENTO							Promedio
	Compromiso	Motivación	Aprendizaje	Comunicación	Participación	Salud / Seguridad	Compensación	Bienestar	Género	Rel. Laboral	
Individual	65.00	100.00	75.00	85.00	70.00	90.00	95.00	90.00	70.00	90.00	83.00
Grupal	80.00	55.00	70.00	75.00	80.00	85.00	85.00	95.00	60.00	90.00	77.50
Institución	85.00	80.00	75.00	70.00	90.00	90.00	80.00	40.00	85.00	100.00	79.50
TOTAL	76.67	78.33	73.33	76.67	80.00	88.33	86.67	75.00	71.67	93.33	80.00

80.33

81.67

En cuanto a los **recursos financieros**, se observa que la contabilidad de la empresa se lleva a cabo de manera externa y solo se cuenta con registro de la información que puede ser de utilidad fiscal.

Se tiene conocimiento relativamente informal de las finanzas, contando con un software poco amigable del cual no se pueden obtener tan fácilmente registros financieros.

La estrategia de precios así como la información financiera y contable hacen que no se tenga un reflejo real de las utilidades. El empresario fija los precios dependiendo del precio de compra que él recuerda que pagó, se carece de un registro amplio de los costos y con muy poca argumentación. Los financiamientos que se ofrecen son mayormente créditos de los cuales se tiene un plazo de 15 días para pagarse.

Existe un capital de trabajo aceptable. Se tiene como aspecto positivo el pago de impuestos, obligaciones, así como la administración de propiedades, planta y equipo (activos fijos).

2.4. Análisis e interpretación de resultados

2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación

Herramienta DIE

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

Análisis FODA

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas. (Ponce Talancón, 2006)

Árbol de problemas

“Es una técnica participativa que ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema y organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales que lo explican. Esta técnica facilita la identificación y organización de las causas y consecuencias de un problema. Por tanto es complementaria, y no sustituye, a la información de base.”²

² Martínez, R., & Fernández, A. (2008). *Árbol de Problemas y áreas de intervención*. México: CEPAL.

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					Áreas transversales				
Escala de calificación: ■ ≥ 7.5 y ≤ 10 ■ ≥ 5 y < 7.5 ■ ≥ 3.1 y < 5 ■ ≥ 0 y < 3.1					Escala de calificación: ■ ≥ 7.5 y ≤ 10 ■ ≥ 5 y < 7.5 ■ ≥ 3.1 y < 5 ■ ≥ 0 y < 3.1				
CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA	CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
AF1. GESTIÓN	33.0	135.0	2.4	SOBREVIVENCIA	PT1. ESTRATEGIA	41.0	186.0	2.2	SOBREVIVENCIA
AF2. VENTAS Y MERCADOTECNIA	43.0	120.0	3.6	BÁSICA	PT2. CALIDAD	175.0	666.0	2.6	SOBREVIVENCIA
AF3. OPERACIONES	55.0	141.0	3.9	BÁSICA	PT3. SISTEMA DE INFORMACIÓN	102.0	329.0	3.1	BÁSICA
AF4. RECURSOS HUMANOS	33.0	156.0	2.1	SOBREVIVENCIA	PT4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	19.0	60.0	3.2	BÁSICA
AF5. FINANZAS	58.0	134.0	4.3	BÁSICA	TOTAL DE LA EMPRESA	337.0	1240.0	2.8	SOBREVIVENCIA
TOTAL DE LA EMPRESA	222.0	886.0	3.3	BÁSICA					

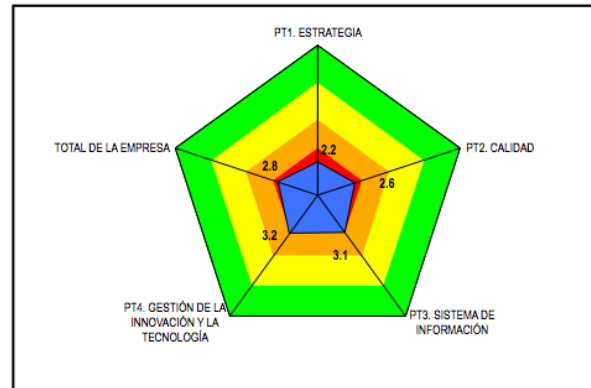
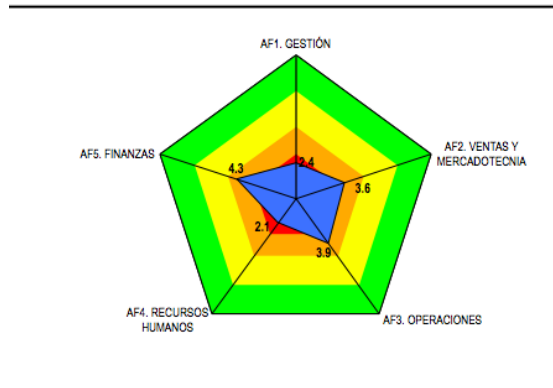
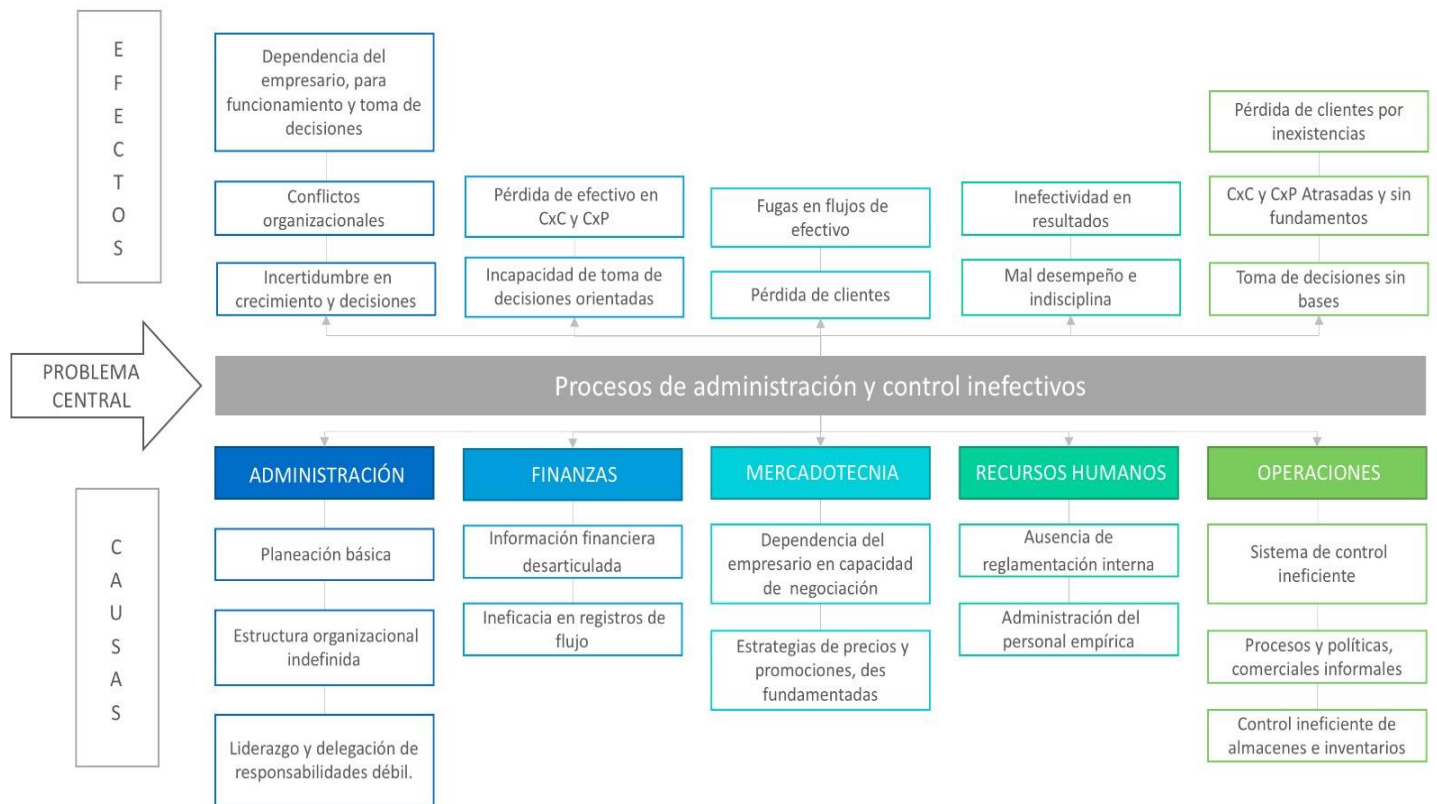


Tabla de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
Adaptabilidad	Planeación operativa básica
Capacidad de delegación	Estructura organizacional indeterminada
Capacidad de negociador	Sistema de control poco útil para la toma de decisiones
Conocimiento del ramo de la construcción	Procesos y políticas comerciales informales
Canal de distribución eficiente	Control de almacenes e inventarios ineficientes

Logística confiable	Distribución del espacio poco funcional en el área de ferretería
Conocimiento de las operaciones	Ausencia de reglamentación interna
Relaciones y clima laboral favorables	Procesos de administración de personal empíricos
	Información financiera desarticulada

Árbol de problemas



3. Planteamiento estratégico

3.1. Misión, visión y valores

Misión

Ofrecemos materiales para la construcción y ferretería al público en general con entrega a domicilio en la zona urbana, con el interés de favorecer a la comunidad brindando un buen servicio y amabilidad.

Visión

Llegar a ser dentro de 3 años una empresa autosuficiente, con una marca propia reconocida y posicionada, con personal empoderado e instalaciones propias, modernas y acondicionadas, así como vehículos en óptimas condiciones.

Valores

- Trabajo en equipo
- Honradez
- Respeto
- Responsabilidad
- Puntualidad

3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

Análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategias de crecimiento FO <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar alternativas de compra de productos que se encuentran en las tendencias del mercado. • Ampliar el espectro de posibilidades de adquisición de insumos 	Estrategias de reorientación DO <ul style="list-style-type: none"> • Adquirir herramientas disponibles en el mercado que faciliten el control de las operaciones • Acercar a los clientes actuales y potenciales mediante recursos tecnológicos innovadores.
Amenazas	Estrategias defensivas FA <ul style="list-style-type: none"> • Establecer políticas de precios • Analizar posibilidad de inserción en mercado de productos sustitos 	Estrategias de supervivencia DA <ul style="list-style-type: none"> • Definir y establecer la estructura organizacional • Formular políticas comerciales que afiancen el negocio.

Objetivos estratégicos

Perspectiva	Objetivos (Metas) estratégicos para el 2019
Económica / Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar un crecimiento financiero estable y controlado
Cliente / Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Retener y aumentar la cartera de clientes sólidos • Mantener un incremento progresivo en las ventas
Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar procesos automatizados (como autoservicio) • Invertir en equipos que faciliten la automatización

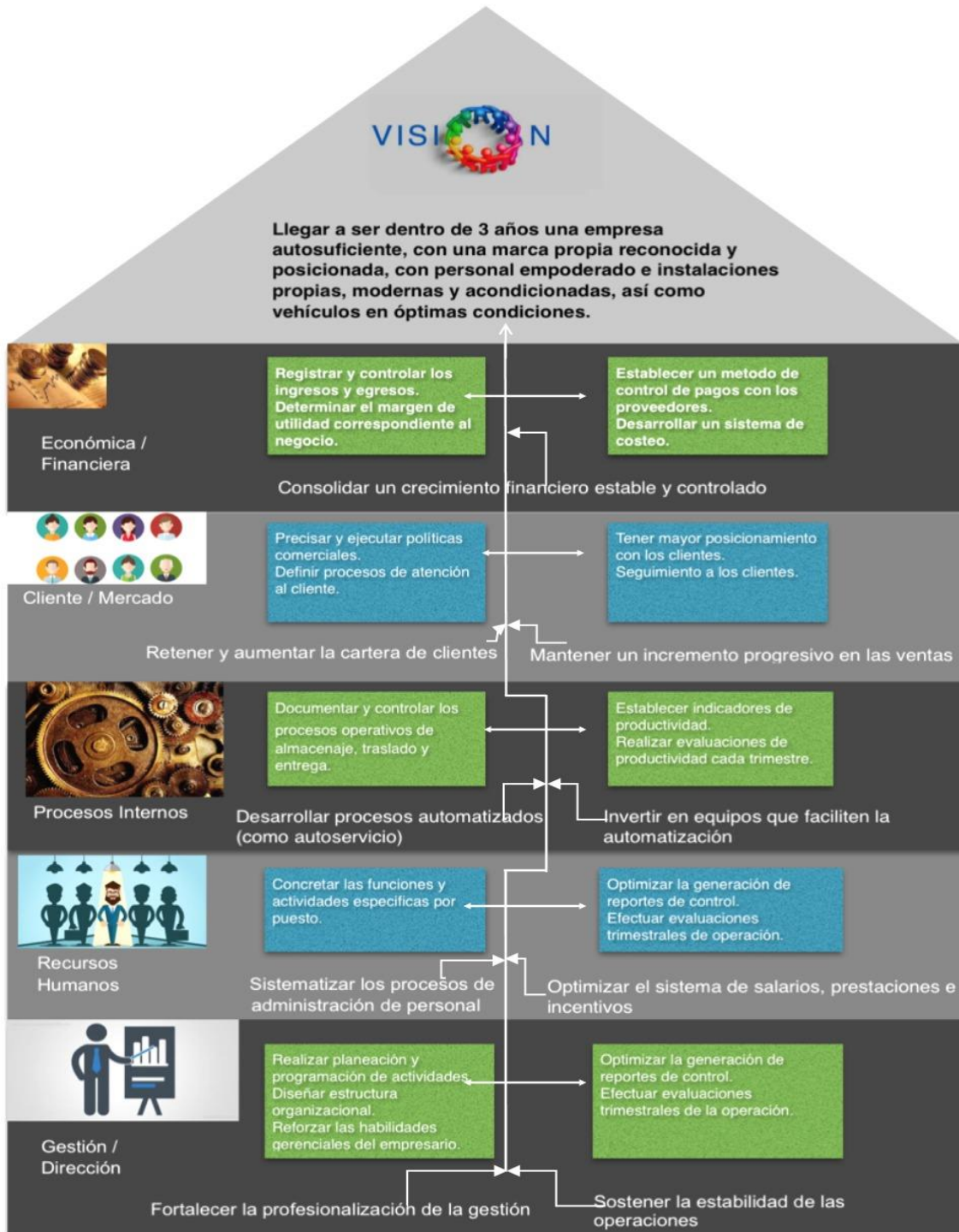
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematizar los procesos de administración de personal • Optimizar el sistema de salarios, prestaciones e incentivos
Gestión / Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la profesionalización de la gestión • Sostener la estabilidad de las operaciones

3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo

Perspectiva	Objetivo Operativo 2017	Objetivo Operativo 2018	Objetivo (meta) estratégico 2019
Económica / Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar y controlar los ingresos y egresos • Determinar el margen de utilidad correspondiente al negocio 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un método de control de pagos con los proveedores • Desarrollar un sistema de costeo 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar un crecimiento financiero estable y controlado
Cliente / Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Precisar y ejecutar políticas comerciales • Definir procesos de atención al cliente que incluyan encuestas de satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener mayor posicionamiento con los clientes • Operar un procedimiento de seguimiento a clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Retener y aumentar la cartera de clientes sólidos • Mantener un incremento progresivo en las ventas
Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> • Documentar y controlar y los procesos operativos de almacenaje, traslado y entrega 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer indicadores de productividad • Realizar evaluaciones de productividad cada trimestre 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar procesos automatizados (como autoservicio) • Invertir en equipos que faciliten la automatización
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Concretar las funciones y 	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamentar el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematizar los procesos de

humanos	<p>actividades específicas por puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formalizar la plantilla de personal en salarios y prestaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Especificar y otorgar porcentajes de venta y comisiones • Llevar a cabo un programa de capacitación 	<p>administración de personal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimizar el sistema de salarios, prestaciones e incentivos a los empleados
Gestión / Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la planeación y programación de actividades • Diseñar la estructura organizacional • Reforzar las habilidades gerenciales del empresario 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar la generación de reportes de control • Efectuar evaluaciones trimestrales de la operación 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la profesionalización de la gestión • Sostener la estabilidad de las operaciones

3.4. Mapa estratégico



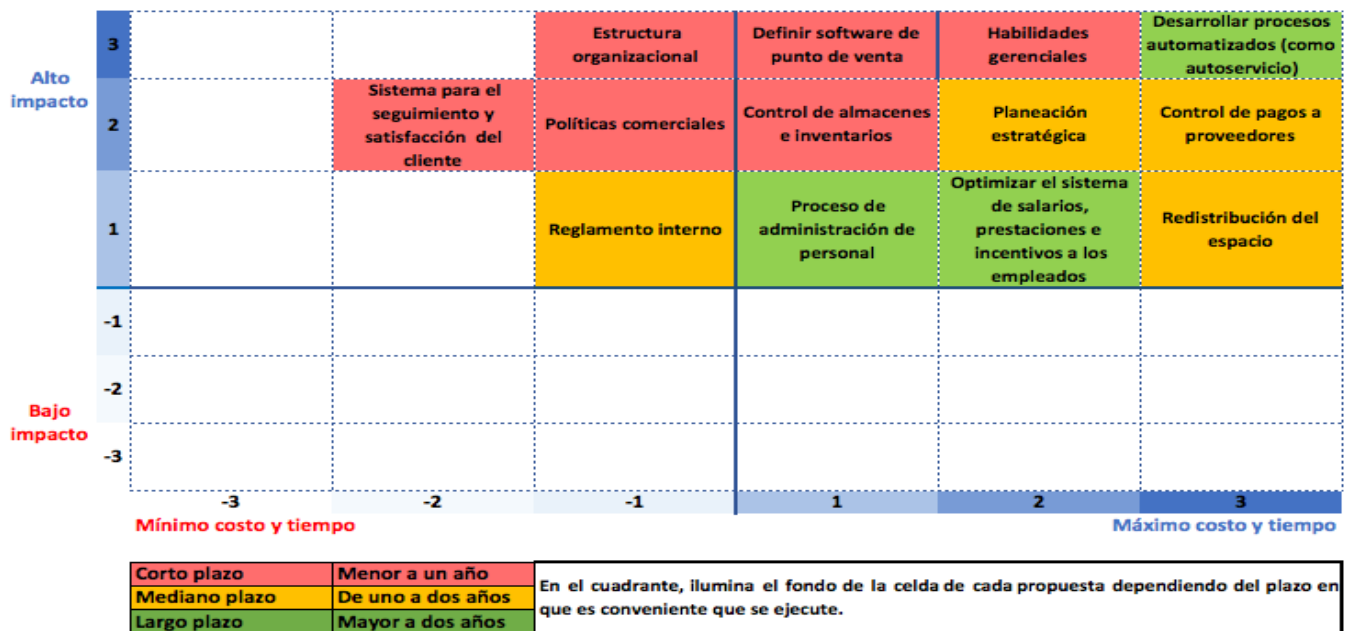
4. Propuesta de mejora

4.1. Nombre de la propuesta

Desarrollo de procesos de gestión con orientación estratégica

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

Matriz de priorización de propuestas



Justificación

- **Propuesta Estructura organizacional:**

Es necesario crear una estructura organizacional debido a que en la actualidad los empleados hacen un poco de todas las áreas, sin tener una tarea establecida. Se

llegará a ello por medio de la definición de puestos y descripción de las actividades destinadas a cada área funcional.

A su vez se realizará un organigrama, junto con una plática de sensibilización para que los trabajadores sepan cuáles son sus funciones. Se pretende generar con esto una mayor y más controlada delegación de responsabilidades.

- **Propuesta Políticas comerciales:**

En la actualidad las políticas comerciales del empresario están generando problemas que ponen en riesgo la salud financiera de la empresa. Por lo que se definirán políticas comerciales, tanto con clientes como con proveedores, para así tener un mejor control sobre su información financiera y para que el empresario logre tomar decisiones estratégicas de acuerdo a sus objetivos.

Estas políticas se realizarán de acuerdo a las metas del empresario, se integrarán en un manual de políticas, y se implementarán con las habilidades de negociación de éste.

- **Propuesta Sistema de gestión integral:**

Una de las principales problemáticas es el completo descontrol y desinformación que se origina en el hecho de llevar un registro de los movimientos distribuido en muchas formas de documentación, es decir, algunos registros se llevan en notas, otros en un sistema que nadie entiende y algunos más no se registran. Los inventarios se piden a ojo de buen cubero, los créditos a los clientes se autorizan en base a lo que se cree que debe o simplemente hoy en día no se sabe si se le debe o no a un proveedor, hasta que este viene a cobrar. Es difícil saber cuánto se vendió, compro, pago, el nivel de inventario y ni siquiera si se están teniendo ganancias.

Se propone la compra e implementación de un sistema de punto de venta 100% diseñado para una empresa con el giro de ferre materiales. En el cual se lleven registros de los inventarios, la disponibilidad, los clientes, las cuentas por cobrar, los proveedores, las cuentas por pagar, las ventas, los precios y en general el control de los flujos de información y efectivo de la empresa.

Se espera lograr una administración efectiva, dando herramientas fundamentadas para la toma de decisiones y teniendo una plataforma base para la gestión y supervisión del progreso. A su vez se espera poder liberar a la empresa de la dependencia que se tiene con respecto al empresario y que el mismo sistema funcione como un ente mismo, que determine el proceso y políticas.

4.3. Plan de acción

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ENTREGABLES	MARZO					ABRIL			MAYO	
			sem 1 6 a 10	sem 2 13 a 17	sem 3 20 a 24	sem 4 27 a 31	sem 5 3 a 7	S. Santa 10 a 14	sem 6 17 a 21	sem 7 24 a 28	sem 8 1 a 5	sem 9 8 a 12
1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL												
1 Recopilación de información, entrevistas con el personal	Carolina Abigail González Caloca y Mario Ramírez Ruelas	Manual de Organización y Reporte de la Sensibilización y del Clima Laboral	■									
2 Preparación de propuestas de diseño de la estructura				■								
3 Elaboración de las descripciones y perfiles de puestos					■							
4 Revisión del organigrama con empresarios para su aprobación						■						
5 Revisión de descripciones y perfiles con empresarios para su aprobación							■					
6 Integración del borrador del Manual de Organización								■				
7 Preparación y realización de la sesión de sensibilización									■			
8 Entrega de las descripciones y perfiles de puestos al personal										■		
9 Verificación del contenido de las descripciones y perfiles de puestos											■	
10 Integración del Manual de Organización definitivo												■
11 Segunda aplicación del clima laboral y procesamiento de resultados												■
12 Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales												■
2. POLÍTICAS COMERCIALES												
1 Recopilación de información	Álvaro Emiliano Solís Arias y Mario Ramírez Ruelas	Manual de Políticas Comerciales e Instrumentos de control	■	■								
2 Desarrollo de las políticas comerciales				■								
3 Realización de instrumentos de control					■							
4 Revisión con empresario para aprobación						■						
5 Integración del borrador del Manual de Políticas Comerciales							■					
6 Verificación de las políticas e instrumentos								■				
7 Integración del Manual de Políticas Comerciales definitivo									■			
8 Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales										■		
3. SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL												
1 Identificación de necesidades de información	Juan Carlos Aranda Basulto y Mario Ramírez Ruelas	Reporte de resultados de la implementación del sistema	■									
2 Definición de reportes prioritarios con el empresario				■								
3 Verificación de herramientas existentes en el mercado					■							
4 Adquisición de software						■						
5 Migración de información							■					
6 Realización de corridas y ajustes								■				
7 Capacitación del personal									■			
8 Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales										■		
4. INTEGRACIÓN DE DOCUMENTOS Y PRESENTACIÓN FINAL												
Productos finales y simulación de la presentación final	Equipo	Documentos y presentación								■		
Reporte y exposición final											■	

5. Implementación

5.1. Actividades realizadas y su justificación

Durante la **primera semana**, para llevar a cabo la implementación de la propuesta de **estructura organizacional**, entendiéndose como “el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.”³ Se platicó con el empresario acerca del calendario propuesto por el equipo de trabajo.

Se acordaron dos citas en el transcurso de la semana para aplicar las entrevistas necesarias para empezar a precisar las **descripciones y los perfiles de puesto** de cada uno de los colaboradores. La descripción de puestos consiste en “un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Además, bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos de la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución.”⁴ El perfil del puesto se define como “la información estructurada respecto a la ubicación de un puesto dentro de la estructura orgánica, misión, funciones, así como también los requisitos y exigencias que demanda para que una persona pueda conducirse y desempeñarse adecuadamente.”⁵ Para partir de ahí y poder realizar un **organigrama** donde se establezcan las líneas de comunicación y de mando para cada puesto. Un organigrama es “es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en

³ Strategor. (1995). *Estrategia, estructura, decisión, identidad, política general de empresa*. Editorial Masson.

⁴ RRHH-web. (2006). *La web de los recursos humanos y el empleo*. <http://www.rrhh-web.com/analisisdepuesto4.html>

⁵ Servir (2005). *Metodología para la Elaboración de perfiles de puestos*. Perú. <http://www.iiap.org.pe/Upload/servir/car2/8.pdf>

las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.”⁶

Durante la primera sesión se inició aplicando entrevistas a tres de los colaboradores, donde se les preguntó acerca de su horario de trabajo, se definieron objetivos, se describieron las actividades realizadas día con día para saber si tienen claro lo que tienen que hacer. El tipo de comunicación que se tiene entre los miembros de la empresa y las personas externas.

En la siguiente sesión se habló con el empresario para comentarle acerca de las respuestas de sus empleados, y de igual manera recibir información que él tuviera para compartir para poder comenzar a definir los roles que se van a tener. Se determinaron los perfiles de puesto, en donde se trató de explicar los requisitos que necesita tener una persona en caso de que quisiera entrar a la empresa.

Respecto a la propuesta de **políticas comerciales**, se comenzó con su elaboración, entendiéndose por políticas como “los lineamientos estratégicos de una organización.”⁷ Durante esta sesión se habló sobre las políticas de compras, los créditos que ésta recibe, y el poder de negociación que tiene con sus proveedores. También se habló sobre sus políticas de venta y los **créditos** que otorga, entendiéndose como crédito a “la reputación, prestigio o solvencia que se le atribuye a una persona física o jurídica y que le permite la confianza de otra u de un término de pago que se otorga al adquirente de unos bienes o servicios, en concepto de ayuda económica.”⁸ Con la información obtenida se pudieron crear varias de las políticas de **compras empresariales**, lo que se entiende como “proceso de toma de decisiones mediante el cual las organizaciones determinan la

⁶ Orlando, P. P. (2005). *Organigrama Empresarial*. Perú.
<http://www.conafor.gob.mx:8080/documentos/docs/21/1323Tema%20%20Organigrama%20Empresarial.pdf>

⁷ Luis, P. B. (2012). *Administración de la calidad*. México, D.F.: Editorial Trillas, 2ª ed.

⁸ Santandreu, E. (2002). *Diccionario de términos financieros*. Barcelona, España: Ediciones Granica S.A.

necesidad de adquirir bienes o servicios, e identifican, evalúan y eligen entre los proveedores.”⁹ Se continuó trabajando con el empresario y se platicó sobre los **precios** que da a sus clientes, entendiéndose como precios al “valor pecuniario que se estima o atribuye a algo.”¹⁰

El empresario también mencionó sobre problemas que llega a tener en sus **inventarios** entendiéndose que los inventarios son de producto terminado ya que la empresa es una comercializadora y no una productora. “El inventario de productos terminados son los inventarios que han completado su proceso de producción y están listos para su venta.”¹¹ Con esta información recabada se pudo trabajar en las políticas de precios e inventarios. El empresario señaló además que les otorga a sus empleados **incentivos** si consiguen clientes nuevos, entendiéndose como incentivo a la “cantidad que se paga en un momento acordado y que se pacta generalmente por haber alcanzado unos objetivos prefijados o un rendimiento extraordinario.”¹² Agregándose políticas de incentivos.

En cuanto a la propuesta de implementación de un **sistema de gestión integral**, que se define como “una técnica de dirección que constituye un conjunto sistematizado de procedimientos, métodos y formas que da soporte al conjunto del sistema, y que configuran, al mismo tiempo, un estilo y una cultura, es decir, una forma de entender la gestión.”¹³ Se avanzó en dos puntos principales: En el **layout** del local, traduciendo este término como “la planificación de la distribución de las instalaciones y definición de áreas.”¹⁴ Se realizó un modelo de cómo está distribuida la tienda en ese momento, se estuvo trabajando en una propuesta de

⁹ Kotler, P. (2006). *Dirección de marketing*. México, D.F. Pearson Education. 12^a ed.

¹⁰ Santandreu, E. (2002). *Diccionario de términos financieros*. Barcelona, España: Ediciones Granica S.A.

¹¹ Besley, S. & Brigham, E. (2014). *Fundamentos de administración financiera*. México, D.F. Cengage Learning Editores. 14^a ed.

¹² Santandreu, E. (2002). *Diccionario de términos financieros*. Barcelona, España: Ediciones Granica S.A.

¹³ Vicente Serra Salvador. et. al. (2005). *Sistemas de control de gestión*. Barcelona. Ediciones gestión 2000. P. 32. <https://books.google.com.mx/books?isbn=8496426289>

¹⁴ Robbins, S. P. & Coulter, M. K. (2014). *Administración*. México, D.F.: Pearson. 6^a ed.

una exhibición más atractiva y funcional, por último se reorganizó y limpió el mostrador, dando así una vista más agradable y liberando mucho espacio, de los estantes.

Se descargó la versión gratuita del **sistema de punto de venta**, entendiéndose éste como “Control de inventarios y captura más eficiente de los precios. Los sistemas de este tipo pueden verificar y corregir transacciones y proporcionar al instante reportes de venta, lo cual facilita el seguimiento y cambio de precios, el envío de mensajes internos al establecimiento, la evaluación personal y las utilidades, así como el almacenamiento de grandes bases de datos.”¹⁵ Se hicieron pruebas de funcionalidad y adaptabilidad. También se inició la capacitación del personal y se estuvo trabajando en la adaptación del formato del inventario a un formato compatible con el sistema. Al final, el empresario validó que este sistema podría tener una mayor utilidad.

En la **segunda semana**, para llevar a cabo la propuesta de **estructura organizacional**, se terminó de recabar la información necesaria para comenzar a desarrollar las descripciones y los perfiles de puestos de los colaboradores. Se habló con el empresario de la forma en la que le gustaría que las cadenas de mando fueran fluyendo, es decir quién rendiría cuentas a quién, ello se llevó a cabo por medio de un organigrama, el cuál fue diseñado entre ambas partes. Se concluyó con cinco descripciones y perfiles de puestos, tres de ellos muy parecidos con variantes de una actividad, en los cuales se desglosan las tareas que realizará cada persona, así como sus horarios de trabajo, el objetivo del puesto y las características que debe tener.

Sobre la propuesta de **políticas comerciales**, se obtuvo bastante información con la que se comenzaron a redactar las políticas comerciales, presentándose al

¹⁵ Daniel Cohen Karen, Enrique Asín Lares. (2014). *Tecnologías de la información*. México, D.F. McGraw Hill Education 6^a. ed. P. 52. <https://books.google.com.mx/books?isbn=1456245333>

empresario para que las aprobara. El empresario quedó muy conforme con el avance de las políticas propuestas.

En relación a la propuesta de un **sistema de gestión integral**, se trabajó en una propuesta de una exhibición más atractiva y funcional. También se compró la licencia del nuevo punto de venta. Se realizó la instalación del punto de venta y todas las adecuaciones que se necesitaban, de la mano de los de soporte técnico del programa. Se hicieron pruebas de funcionalidad y adaptabilidad. Se inició la capacitación formal del personal. Se trabajó en la adaptación del formato del inventario a un formato compatible con el sistema, para una vez que se instale el inventario no haya vuelta atrás.

Durante la **tercera semana**, para llevar a cabo la propuesta de **estructura organizacional**, se revisaron las descripciones y los perfiles de puesto que se habían realizado en las semanas previas para poder efectuar algunas modificaciones basándose en las entrevistas a los colaboradores. Además, con el empresario se aclararon varios puntos y se le mostró el organigrama con las cadenas de mando que se tenían, él estuvo de acuerdo. De igual manera se le realizó una entrevista para poder elaborar su descripción de puesto, la cual quedó completada. Se le explicó al empresario acerca de la sesión de sensibilización que se llevará a cabo la próxima semana.

En cuanto a la propuesta de **políticas comerciales**, se revisaron las políticas comerciales que se han realizado y se hicieron algunas correcciones a éstas. También se presentaron nuevas políticas como las de seguridad, de precios y de incentivos, para que el manual de políticas estuviera más amplio y con mayor detalle. “El manual de políticas comerciales son manuales donde se documentan las actividades y procesos que desarrolla cada una de las áreas de la

organización.”¹⁶ También se estuvo conversando con el empresario sobre cómo se integrarían estas políticas al negocio y los instrumentos de control que se diseñarán.

Se acordó con el empresario ver que nuevas políticas se podrían realizar ya que al estar en la empresa se propiciaba el ambiente para que siguieran surgiendo nuevas políticas. Se elaboró el calendario de pagos y cobranza en el cual el empresario podría ver qué días tiene que realizar cobranza y qué días los pagos de acuerdo a las políticas de crédito y cobranza que se habían realizado. Trabajando a la par de la propuesta del software del punto de venta, se integraron en el sistema las políticas de inventarios mínimos y máximos a los productos que más riesgo representan para la empresa, también se incorporó la política de precios a estos mismos productos para que pudiera dar distintos tipos de precios a los diferentes clientes.

Respecto a la propuesta de un **sistema de gestión integral**, se trabajó sobre la base de datos en Excel, para dejar pulidos y listos los inventarios, con precios reales y actualizados a 2017. Esto se hizo con el fin de tener preparada la base de datos para alimentar el inventario en el sistema. Se dieron de alta en el sistema más de 10,000 productos actualizados, con lo que se dejó el sistema funcionando y listo para hacer las primeras pruebas. Se registraron con inventarios reales nuevos productos pertenecientes al área de materiales y polvos. También se llevó a cabo el reacomodo de la tienda con el fin de hacer un merchandising más eficiente y funcional, “Merchandising es la parte del marketing que engloba las técnicas comerciales que permiten presentar ante el posible comprador final el producto o servicio en las mejores condiciones materiales y psicológicas.”¹⁷

¹⁶ Torres, M. G. A. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México, D.F. Panorama Editorial. P. 141.

¹⁷ Bort Muñoz, Miguel Ángel. (2004). *Merchandising*. Madrid. ESIC. P. 19.
<https://books.google.com.mx/books?isbn=8473563859>

En la **cuarta semana**, en relación con la propuesta de **estructura organizacional**, se trabajó la preparación del programa para la sesión del **taller de sensibilización**, “Su propósito principal es reflexionar sistemáticamente sobre conocimientos, valores, actitudes y prácticas que se tienen sobre determinada problemática en un grupo o una comunidad y que se expresa en la vida diaria de cada persona participante.”¹⁸

Se terminaron de elaborar las descripciones y perfiles de puestos para que se pudieran entregar a los colaboradores en dicha sesión. Se realizó la presentación de Power point donde se resalta cada uno de los puntos que se tratarían. En esta sesión se les habló al empresario y a su equipo sobre la importancia del trabajo en equipo que realizan en la organización. Al final de la sesión cada uno de los participantes dio sus comentarios sobre lo que habían aprendido, sus compromisos con los que mejorarían sus actividades en la empresa, con los cuales ayudarían al empresario a concretar los objetivos de la empresa.

Sobre la propuesta de **políticas comerciales**, se descubrió que el software de punto de venta que se instaló en la empresa sirve como un instrumento de control para varias de las políticas que se elaboraron.

Acerca de la propuesta de un **sistema de gestión integral**, se trabajó en usar el sistema, actualizando y llevando el mayor porcentaje de las ventas a través del sistema de punto de venta, además, si algún producto no se encontraba en la base de datos se anotó, con el fin de darlos de alta posteriormente. Los resultados se están viendo poco a poco, a final de semana se pudieron obtener los reportes de las ventas registradas además de gráficas, esto ayuda a tener una mayor noción del movimiento y a determinar días y semanas buenas o malas.

¹⁸ Luis, Q. (2001). *Preparación y ejecución de talleres de capacitación: una guía práctica*. Santo Domingo. P. 103
http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Republica_Dominicana/ccp/20120731051903/prepara.pdf

Durante la **quinta semana**, respecto a la propuesta de **estructura organizacional**, se empezó a dar seguimiento a las actividades que cada colaborador realiza, esto por medio de un check list con el fin de conocer si coinciden con su descripción de puesto las tareas que cada quien ejecuta. De igual manera se comenzó a integrar el **manual de organización** para “dar a conocer las responsabilidades de cada una de las áreas que la conforman. Este documento es de información y consulta, en todas las áreas que conforman el manual es un medio para familiarizarse con la estructura orgánica y con los diferentes niveles jerárquicos que conforman esta organización.”¹⁹

En cuanto a la propuesta de **políticas comerciales**, se trabajó en el formato final que deberán llevar las políticas comerciales, explicando paso a paso cuales son los lineamientos y formatos que se deben utilizar. También se acordó elaborar una herramienta en Excel a modo de plantilla para que el empresario pueda hacer un **estado de resultados** y poder tomar decisiones con éste. Definiendo como estado de resultados “al documento que presenta los resultados de las operaciones de una empresa durante un periodo específico y resume los ingresos generados y los gastos incurridos por la empresa durante el periodo contable.”²⁰ Por último, se preparó junto con el empresario una lista de los principales costos y gastos de la empresa. Con la información recabada se elaboró la plantilla.

En relación a la propuesta de un **sistema de gestión integral**, se revisaron los avances a fin de proporcionar nuevas ideas para mejorar la distribución del espacio, en base a ello se propuso un nuevo acomodo para el área de ferretería cual se diseñó con el objeto de agilizar la entrega, nunca perder de vista al cliente, mejorar la iluminación y que el cliente pudiera tener una percepción visual más agradable de la ferretería. Se lograron resultados favorables y los colaboradores

¹⁹ Abel, L. P. (2015). *Manual de organización de una empresa*. México.
<https://www.emprendices.co/ejemplo-manual-organizacion-una-empresa/>

²⁰ Besley, S. & Brigham, E. (2014). *Fundamentos de administración financiera*. México, D.F. Cengage Learning Editores. 14^a ed.

so comprometieron con el reacomodo, logrando cristalizar los resultados en un layout más funcional, ahora se seguirá trabajando en el diseño y acomodo de la tierra con el fin último de mejorar la percepción visual de la ferretería.

En la **sexta semana**, para llevar a cabo la propuesta de **estructura organizacional**, se continuó con el seguimiento para seguir observando avances acerca de la aplicación de las tareas de las descripciones de puestos. Se terminaron de realizar el manual de organización y el reporte de la sesión de sensibilización.

Acerca de la propuesta de **políticas comerciales**, se obtuvieron imágenes del sistema de punto de venta para poder realizar los instructivos de las políticas comerciales relacionadas con éste, para que de esta manera los usuarios del manual tuvieran una guía de cómo realizar las políticas. Por la parte de la herramienta de información financiera, se platicó con el empresario para ver qué otros gastos e ingresos tiene la empresa para así poder terminar la herramienta.

Respecto a la propuesta de un **sistema de gestión integral**, se tuvo una visita de un diseñador experto, con el fin de lograr obtener una opinión profesional con respecto al mejor acomodo y estrategia visual dentro de la ferretería, en base a esa visita se definieron actividades específicas y se propusieron nuevos cambios con el fin de tomar consejo y lograr los objetivos. Por otro lado, se siguió trabajando en la organización por áreas de la ferretería, se hizo depuración de los productos que se mueven menos y se empezaron a implementar las mejoras propuestas por el diseñador.

Durante la **semana de cierre**, sobre la propuesta de **estructura organizacional**, se aplicó la segunda etapa del **clima laboral** para evaluar los avances generados en los empleados en materia de satisfacción con el trabajo. El clima laboral se define como “un conjunto de características percibidas por los trabajadores para

describir a una organización de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización.”²¹ Se agradeció al empresario por la oportunidad y se habló acerca de sus futuros planes.

En cuanto a la propuesta de **políticas comerciales**, se realizó un registro empírico sobre las políticas comerciales que se realizan y las que no, y por qué no se están ejecutando.

Acerca de la herramienta de información financiera, se le mostró al empresario y se le explicó la manera en la que se usa y los beneficios que obtendrá si la utiliza de manera frecuente y con la información correcta. Se conversó con el empresario recordando todas las etapas desde el inicio del proyecto y los cambios que se han realizado, se le agradeció y se tomaron fotos para el registro.

En relación a la propuesta de un **sistema de gestión integral**, con base en los consejos del diseñador se trabajó en reacomodar por colores el área de mostrador, con el fin de dar una mejor percepción visual a los clientes, por lo que se cambiaron todos los productos, se limpiaron y reacomodaron.

Se siguió dando seguimiento con respecto al acomodo por áreas de la empresa, se necesitará tener el acomodo final para poder dar de alta el inventario en el sistema. Por lo que se platicó con el empresario dicha necesidad y se planteó la posibilidad de realizar e inventario, una vez que el acomodo fuera el definitivo. Surgieron algunos aspectos más por trabajar y se le dio una breve explicación de cómo podría continuar el proceso.

²¹ Uribe Prado, Jesús Felipe. (2014). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. Editorial El Manual Moderno.

5.2. Ajustes al plan de acción

Herramienta de información financiera

Durante el proceso de implementación el equipo se dio cuenta que las políticas comerciales y el sistema de gestión integral se podrían complementar con una herramienta que generara un estado de resultados, una vez que se le ingresaran los datos de los principales ingresos y egresos de la empresa. Se realizó la herramienta de información financiera con la que el empresario podrá conocer el porcentaje sobre las ventas que representan cada uno de sus gastos, también se genera el estado de resultados mensual y anual, y se le agregó una gráfica que muestra cuales son los meses con mayores o menores utilidades.

5.3. Resultados obtenidos

Estructura organizacional

Del seguimiento que se le dio a la implementación de las descripciones de puesto se obtuvo un porcentaje de 66% de cumplimiento, esto muestra que está mejorando el rendimiento del personal gracias a ello.

Realizar la aplicación de clima laboral es una tarea importante ya que ayuda a conocer lo que los empleados opinan acerca del lugar en el que están trabajando. De igual manera es útil para observar los cambios que se van teniendo a lo largo del proyecto. La primera etapa constó en encuestar a los trabajadores, sin embargo, como llevaban tan poco tiempo conociendo a los consultores o incluso el proyecto, es posible que no hayan sentido la confianza para expresar con honestidad lo que pensaban. Ya que fue llamativa la manera en que la segunda aplicación del clima laboral disminuyó, cuando no se observaron a simple vista efectos negativos en ellos, a la vez que estaban cómodos con las descripciones de puestos que cada quien desempeña.

Es bueno darse cuenta de las fortalezas con las que cuenta el negocio, por ejemplo, que en ambas encuestas: consideran su puesto de trabajo interesante y desafiante, que se sienten orgullosos de trabajar en la empresa y que aprenden cosas nuevas al realizar su trabajo.

Por otro lado es necesario trabajar en las debilidades que se están presentando, como que no se sienten en un ambiente tan seguro al momento de realizar sus actividades, que se perciben una falta de comunicación con el empresario y que no se tiene tanto compromiso.

Políticas comerciales:

Los resultados de esta propuesta de mejora fueron de gran utilidad para la empresa y para los empleados, ya que el manual que se realizó está enfocado para que tanto los empleados actuales como los que en un futuro podrían llegar a trabajar en la empresa tengan una guía para realizar las principales actividades del día a día, sin necesidad de una capacitación intensiva.

De los resultados cuantitativos se obtuvieron que del 100% de políticas elaboradas, actualmente se están ejecutando el 47%, el 53% restante se aplicará cuando la empresa esté utilizando el software de punto de venta al 100%. El objetivo principal de las políticas es la delegación de actividades por parte del empresario, del 100% de las políticas un 30% está enfocado totalmente a la delegación de las actividades del empresario hacia los empleados. De ese 30% de las políticas sobre delegación, un 8% se está realizando actualmente.

En cuanto a la herramienta de información financiera al ser un ajuste al plan de acción, no se obtuvieron datos cuantitativos sobre su uso y beneficio, pero se capacito al empresario y se realizaron varias simulaciones para que conociera la herramienta y entendiera como funciona.

Gestión integral:

Se trabajó en dos áreas específicas: El sistema de punto de venta y layout de la empresa. Se inició realizando un modelo de cómo estaba distribuida la tienda y se reorganizó y limpió el mostrador, dando así una vista más agradable y liberando mucho espacio de los estantes.

Se compró la licencia del nuevo punto de venta. Se trabajó en la adaptación del formato del inventario a un formato compatible con el sistema. Se trabajó sobre la base de datos en Excel, para dejar pulidos y listos los inventarios con precios reales y actualizados a 2017. Se registraron con inventarios reales nuevos productos pertenecientes al área de materiales y polvos. Se trabajó en usar el sistema, actualizando y llevando el mayor porcentaje de las ventas a través del sistema de punto de venta, además si algún producto no se encontraba en la base de datos se anotó, con el fin de darlos de alta posteriormente. Los resultados se están viendo poco a poco, se pudieron obtener los reportes de las ventas registradas además de gráficas, esto ayuda a tener una mayor noción del movimiento y a determinar días y semanas buenas o malas.

En términos del layout: Se llevó a cabo el reacomodo de la tienda con el fin de hacer un merchandising más eficiente y funcional. Se proporcionaron nuevas ideas para mejorar la distribución del espacio, en base a ello se propuso un nuevo acomodo para el área de ferretería, cual se diseñó con el objeto de agilizar la entrega, nunca perder de vista al cliente, mejorar la iluminación y que el cliente pudiera tener una percepción visual más agradable de la ferretería. Se lograron resultados favorables y los colaboradores se comprometieron con el reacomodo, logrando cristalizar los resultados en un layout más funcional, ahora se seguirá trabajando en el diseño y acomodo de la tienda con el fin último de mejorar la percepción visual de la ferretería.

Se tuvo una visita de un diseñador experto y se empezaron a implementar las mejoras propuestas por él, se siguió trabajando en la organización por áreas de la ferretería, se hizo depuración de los productos que se mueven menos. Se trabajó en reorganizar por colores el área de mostrador, por lo que se cambiaron todos los productos, se limpiaron y reacomodaron. Se siguió dando seguimiento con respecto a la colocación por áreas de la empresa, se necesitará tener el acomodo final para poder dar de alta el inventario en el sistema.

5.4. Tablas sobre empleo y capacitación

Número de empleos protegidos		5
Número de empleos generados		0
Personas capacitadas	Área de capacitación	Horas de Capacitación
5	Sesión de sensibilización de la Identidad y la estructura	Dos y media

5.5. Tablero de seguimiento de indicadores

Estructura organizacional:

Problema Central:		Procesos de administración y control inefectivos					
Propuesta Central:		Desarrollo de procesos de gestión con orientación estratégica					
Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto	Indicador	
Estructura organizacional indeterminada.	Gestión y administración	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la profesionalización de la gestión Sostener la estabilidad de las operaciones 	Diseñar la estructura organizacional.	Estructura organizacional definida.	RESULTADO	Manual de organización.	1 Manual de organización.
					USO	Las descripciones y perfiles de puestos serán utilizadas por todo el personal de la empresa para la ejecución de sus actividades y responsabilidades.	4 Descripciones y perfiles de puestos utilizadas por el personal durante dos semanas.
					BENEFICIO	Organización del trabajo.	Porcentaje de cumplimiento de tareas y responsabilidades establecidas en la descripción de puestos durante dos semanas.
						Satisfacción del personal.	Índice del clima laboral.

Seguimiento de proyecto											Medición de indicadores				Observaciones	
Tipo de resultado o servicio propuesto	Fecha de inicio	Fecha final	Responsable	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición Inicial	Medición Meta	Brecha		Medición final
				25%	50%	75%	100%									
A-Producto	6-Mar	31-Mar	Carolina González y Mario Ramírez Ruelas					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
	3-Apr	21-Apr	Carolina González y Mario Ramírez Ruelas					100%	100%	0%	OK	0	4	4	7	Se elaboraron adicionalmente 3 descripciones debido a la clarificación de tareas
	24-Apr	28-Apr	Carolina González y Mario Ramírez Ruelas					100%	100%	0%	OK	0%	100%	100%	66%	
	24-Jan	28-Apr	Carolina González y Mario Ramírez Ruelas					100%	100%	0%	OK	80%	85%	5%	74%	

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

Políticas comerciales:

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto	Indicador	
Procesos y políticas comerciales informales.	Clientes y Mercados	<ul style="list-style-type: none"> Retener y aumentar la cartera de clientes sólidos Mantener un incremento progresivo en las ventas 	<ul style="list-style-type: none"> Precisar y ejecutar políticas comerciales Definir procesos de atención al cliente que incluyan encuestas de satisfacción 	Formalización de políticas comerciales.	RESULTADO	Manual de políticas comerciales.	1 Manual de políticas.
					USO	El manual de políticas es utilizado por el empresario y los colaboradores para regularizar procesos.	Porcentaje de aplicación de las políticas e instrumentos de control en las compras y ventas efectuadas durante dos semanas.
					BENEFICIO	Incremento en la delegación de responsabilidades.	Porcentaje de actividades delegadas por parte del gerente hacia el personal.

Seguimiento de proyecto											Medición de indicadores				Observaciones	
Tipo de resultado o servicio propuesto	Fecha de inicio	Fecha final	Responsable	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición Inicial	Medición Meta	Brecha		Medición final
				25%	50%	75%	100%									
A-Producto	6-Mar	31-Mar	Álvaro Solís y Mario Ramírez Ruelas					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
	3-Apr	21-Apr	Álvaro Solís y Mario Ramírez Ruelas					100%	100%	0%	OK	0%	100%	100%	47%	
	24-Apr	28-Apr	Álvaro Solís y Mario Ramírez Ruelas					100%	100%	0%	OK	0%	30%	30%	8%	

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avances de la elaboración del manual de políticas comerciales e instrumentos de control. Minutas de trabajo.	Disposición por parte de los empresarios y vendedores para participar en la elaboración del manual fomenta la estandarización y sistematización.	La falta de disposición por parte de los empresarios y vendedores de participar en la elaboración del manual puede causar la operación incorrecta.
Políticas e instrumentos aplicados por parte del empresario y los colaboradores.	Disposición en la aplicación de políticas e instrumentos por parte del empresario y los colaboradores incrementará la satisfacción del cliente.	La falta de disposición del empresario y los colaboradores para la aplicación de políticas e instrumentos podría reducir la satisfacción del cliente.
Reporte de ventas del mes correspondiente.	La implementación del manual de políticas estimula las ventas y el aumento de clientes.	La no implementación del manual propiciaría la disminución en ventas y clientes.

Sistema de gestión empresarial:

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto	Indicador	
Sistema de información y control ineficiente.	Finanzas	Consolidar un crecimiento financiero estable y controlado.	<ul style="list-style-type: none"> Registrar y controlar los ingresos y egresos Determinar el margen de utilidad correspondiente al negocio 	Sistema de gestión integral.	RESULTADO	Herramienta de control instalada.	1 Herramienta de control
					USO	La herramienta será ejecutada por el empresario y el personal responsable para ingresar diariamente de forma ordenada y sistematizada los datos referentes a los ingresos y egresos.	Porcentaje de registros diarios durante dos semanas de las ventas y compras efectuadas.
					BENEFICIO	Conocer datos sobre el flujo de efectivo, generar historiales, controlar el rendimiento a fin de poder generar pronósticos y proyecciones para la toma de decisiones.	Decisiones tomadas a partir de la generación de reportes administrativos, financieros y operativos vinculados que ofrezcan información fidedigna.

Seguimiento de proyecto												Medición de indicadores				Observaciones
Tipo de resultado o servicio propuesto	Fecha de inicio	Fecha final	Responsable	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición Inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
				25%	50%	75%	100%									
A-Producto	6-Mar	31-Mar	Juan Carlos Aranda y Mario Ramírez Ruelas					100%	100%	0%	OK	1	1	0	1	Existía una herramienta de punto de venta poco funcional
	3-Apr	21-Apr	Juan Carlos Aranda y Mario Ramírez Ruelas					100%	100%	0%	OK	40%	100%	60%	75%	
	24-Apr	28-Apr	Juan Carlos Aranda y Mario Ramírez Ruelas					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	Se decidió establecer un control con cortes diarios. Se desarrolló una herramienta para generar el estado de resultados a partir del registro de los ingresos y egresos totales.

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Actualizaciones semanales de la búsqueda de la herramienta que dan cuenta del avance. Herramienta de control. Minutas de trabajo (reuniones con el empresario)	Disposición y compromiso por parte del empresario y el personal involucrado para la instalación de la herramienta de control que vinculará la información general de la empresa.	Ausencia de compromiso en el desarrollo de la herramienta por parte del empresario y los colaboradores, frenará el desenvolvimiento de los objetivos estratégicos planteados.
Registros efectuados semanalmente. Reportes generados.	Disponibilidad del empresario y el personal para la ejecución diaria de la herramienta de control, emitiéndose información consolidada para facilitar la toma de decisiones.	Retrasos en el registro de las operaciones diarias repercutirán en la generación oportuna de reportes consolidados.
Aplicabilidad de los reportes generados en la construcción de los planes, programas y objetivos estratégicos.	Disposición por parte del empresario a fin de utilizar y aprovechar los reportes generados para el crecimiento estratégico y controlado del negocio.	Desuso y desperdicio de la información generada por parte del empresario, con los consecuentes costos.

6. Recomendaciones finales (estratégicas)

6.1. Corto plazo

- Seguimiento de políticas comerciales
- Definición de áreas y acomodo del almacén para realizar inventario
- Contratación de un administrador
- Implementación de herramienta financiera para toma de decisiones.

6.2. Mediano plazo

- Reglamento interno
- Fortalecimiento de habilidades gerenciales
- Planeación estratégica

6.3. Largo plazo

- Desarrollo de procesos automatizados
- Renovación de vehículos
- Optimización del sistema de salarios y prestaciones

II. Reflexiones de cierre de los estudiantes (aprendizajes)

Álvaro Emiliano Solís Arias:

Durante la realización del proyecto creo que las competencias más importantes son una combinación de las profesionales con las sociales, ya que las dos son muy importantes para cumplir con las demandas profesionales actuales y estas dos se complementan muy bien si incluyes valores como el respeto, el trabajo en equipo, la puntualidad y la responsabilidad. Creo que uno de los valores más importantes para el buen desarrollo profesional es la humildad y el saber compartir, ya que en el mundo laboral existen diferentes tipos de personas con distintos conocimientos y habilidades, y si logras tener la humildad de aprender de ellos y el compartir tus conocimientos, el trabajo se vuelve mucho más sencillo y se resuelven con mayor rapidez los problemas.

Creo que los saberes que pude aportar al proyecto fueron mis conocimientos académicos sobre mi carrera y mis conocimientos en el ámbito de la construcción. Los conocimientos que obtuve durante el proyecto fueron sobre la situación que viven las MYPES en el día a día y cómo los problemas de la mayoría de los empresarios son muy similares.

A partir de mi experiencia en el proyecto creo que la principal necesidad de las MYPES está en la gestión y administración de éstas ya que la mayoría de los empresarios enfocan sus negocios en las operaciones, ocasionando errores administrativos que podrían acabar con la empresa. Otra necesidad de las MYPES es que necesitan planeación a mediano y largo plazo porque sus visiones están al corto plazo y esto no les permite crecer o mantenerse con vida.

Creo que en la empresa que consultamos, pude atender problemas como la desorganización de la información financiera otorgando herramientas que

facilitaran la organización y la toma de decisiones. También creo que se logró atacar problemas como el descontrol organizacional que se generaba debido a la dependencia de los empleados hacia el empresario, con herramientas como el manual de políticas comerciales el cual ayudará a tener un personal más empoderado y capacitado para la toma de decisiones, gracias a esto el empresario podrá enfocar el tiempo y energía que dedicaba a esto en los aspectos administrativos y de gestión. Para poder lograrlo fue indispensable que las actividades se realizaran la par del empresario para que éste pudiera aprobar o sugerir mejoras y el impacto que lograran fuese el mejor.

En el desarrollo de la consultoría uno se enfrenta a dilemas éticos que se tienen que superar de la manera más responsable posible y apegada a los valores del ITESO, creo que el principal es el uso de la información ya que el empresario deposita toda la confianza en uno y nos otorga información bastante delicada acerca de la empresa, la cual si no se utiliza bien podría ser devastador para la empresa, en cambio sí es bien utilizada se pueden obtener excelentes resultados como los que se han ido viendo en el transcurso del proyecto.

Creo que este PAP te ayuda bastante a conocer tus capacidades y habilidades ya que te enfrenta al mundo laboral y te permite conocer como reaccionas ante las diferentes problemáticas a las que te puedes enfrentar. Para poder realizar esto se debe tener la habilidad para la toma de decisiones ya que todo el tiempo se tienen que estar tomando, éstas te dan resultados favorables y/o consecuencias negativas, durante el proyecto tomé decisiones como el cambiar los hábitos que me dificultaban el trabajo, evitando distracciones y teniendo una mentalidad sobre hacer bien las cosas o éstas podrían tener consecuencias negativas que afectarían a terceros.

Por último, creo que el ITESO hace un excelente trabajo junto con los consultores y todo el equipo que conforma el PAP de consultoría, ya que estos se enfocan en

que el alumno explote al máximo las habilidades adquiridas a lo largo de su vida y que tengan un impacto en las MYPES, generando así una reacción en cadena ya que éstas son la base de nuestra economía.

Carolina Abigail González Caloca:

Gracias a este proyecto he podido desarrollar ciertas cualidades relacionadas con los negocios, la manera en que una MYPE funciona. De igual manera he aprendido acerca de temas muy útiles para una empresa, tal como la forma de realizar manuales de organización, o a poder realizar análisis del entorno de una manera más profunda.

De los conocimientos que ya tenía, me di cuenta que de administración pude aplicar algunas ideas, puse a prueba lo que sé acerca de temas relacionados a las finanzas, ya que se requirió que profundizáramos un poco en ello.

Me di cuenta que el ámbito profesional es algo complicado, pero que no es imposible, que teniendo buena expertis sobre algún tema y con algo de asesoría se puede llegar a hacer un buen negocio. Sin embargo, existen muchos parámetros que no se pueden controlar, como la competencia o lo que el mercado está demandando.

Considero que podría haber muchos apoyos para las MYPES, por ejemplo, como el que estamos dando, me gustaría que hubiera más jóvenes que se dedicaran a realizar este tipo de consultorías ya que creo que ayuda mucho a los empresarios a que se animen a ponerle más atención al ámbito administrativo en sus negocios.

Creo que tenía una idea cercana a la realidad de lo que vive la MYPE día con día, que se enfrentan con problemas en los cuales no reciben mucho apoyo especializado y ellos tienen que ver cómo se las arreglan. Sin embargo, pienso

que si se mueven un poco pueden conseguir algunos beneficios que quizás ignoran.

Al invertir en una MYPE es fácil verse en problemas éticos porque muchas veces deciden no declarar impuestos ante hacienda u ocultar algún otro tipo de datos, pero me parece que con una buena orientación se puede llegar a un mejor enfoque de lo que están realizando.

Por medio del PAP pude darme cuenta que hay muchas personas con hambre de hacer realidad sus ideas, y en ocasiones puede hacerles falta algo de orientación en cuanto a lo administrativo o perderse en sus propias ideas sin aterrizar al cien por ciento lo que desean.

Una de mis dificultades al realizar este PAP fue que mi área en general no es la de recursos humanos, sin embargo, eso me ayudó mucho a aprender cosas nuevas que son muy útiles para darte cuenta de la importancia que juega el papel de una persona en la empresa, a pesar de lo pequeño que pueda llegar a ser o lo insignificante que pueda parecer.

Opino que he apoyado en lo que he podido, sin embargo, creo que de haberse tratado de una empresa con un giro un poco más internacional hubiera podido ayudar más con conocimientos un poco diferentes a los que los demás compañeros pudieran tener.

Durante la experiencia en el área de estructura organizacional se tomó la decisión de crear un nuevo puesto que es el de Coordinador de logística y repartidor, el cual se encarga de darles las tareas que tienen que hacer por día a las demás personas encargadas de entregar. Así como también al Administrador se le separaron tareas realizadas en el área de ventas. Creo que tuvieron repercusiones

positivas en el negocio ya que ahora se tiene una mejor estructura y se sabe quién es responsable de dichas tareas.

Me parece que me tocó un buen equipo, donde cada quien se hacía cargo de lo que necesitaba, quizás por nuestras personalidades logramos hacernos un poco independientes los unos de los otros en ciertos aspectos. Por parte del ITESO creo que el apoyo recibido ha sido muy enriquecedor ya que nos han ofrecido muchas herramientas que han facilitado el proceso de la consultoría.

Juan Carlos Aranda Basulto:

El llevar mis conocimientos a un ámbito real, sin duda dejo salir muchos aprendizajes y buenos, entre ellos puedo rescatar el colaborar con un equipo con fines muy establecidos y una visión en común, el influir en decisiones que tienen un impacto evidente e instantáneo, algunas veces bueno y otras no tanto, el que la confianza para ciertas decisiones trascendentales de una empresa estuviera en manos del equipo. Sin duda un proceso enriquecedor.

Los retos fueron grandes y me enorgullece poder saber que tuve un desempeño estable y funcional, con resultados evidente y generando confianza, lo que pude aportar fue liderazgo y unión entre el equipo y la empresa, además de poder de alguna forma aconsejar en ciertos aspectos a la empresa para tomar mejores decisiones.

El ayudar a formar y forjar empresas sin duda es parte de lo que quiero hacer profesionalmente, esta vez fue a través de un proceso de consultoría, pero sé que hay más formas en los que podemos impulsar a las empresas a otro nivel.

El principal problema de las MYPES es un mal entendimiento de la cadena de impacto, quedándose en solo herramientas y olvidándose del uso y los resultados,

la no implementación de procesos de mejora, la desidia de hacer las cosas, el dejarse llevar por lo urgente y olvidar lo importante. Existe, además, una cultura que tenemos en la sangre que nos lleva a querer correr sin caminar, saltándonos procesos y por lo tanto olvidando factores de principios.

Ahora, y con esta experiencia, es parte de mi trabajo y misión mostrar el correcto uso de las herramientas en las MYPE, el aprovechamiento de las oportunidades, la necesidad de conocimiento, el deseo del crecimiento y la capacidad que existe en las personas.

Sin duda no es un proceso fácil, así como no lo fue el coordinar los tiempos entre trabajo, PAP y escuela. A pesar de ello logré coordinarme y dar resultados positivos. Me hubiera gustado involucrarme más con mi equipo, y claro haber podido aportar mayor tiempo que solo dos meses de implementación. Considero me desempeñé correctamente siendo un motor de cambio para la empresa y un impulso para el equipo.

Mis decisiones, esta vez fueron más pensadas, debió a que no solo me impactarían a mí, sino, que tendrían una influencia sobre una empresa y su entorno. Y parte fundamental del proceso fue el correcto funcionamiento de cada una de las áreas involucradas, la empresa, el equipo, los consultores y la coordinación.

III. Conclusiones

Al finalizar el proyecto se pudo dar cuenta de que las MYPE son empresas que tienen mucho potencial para crecer, sin embargo, que se pueden dejar llevar por el momento y no contar con la administración adecuada para poder solventar las necesidades que les van surgiendo en el momento.

La empresa que se ayudó tiene un futuro prometedor si se orienta a seguir las recomendaciones a las que se llegaron durante el proceso de implementación, así como también si se continúa poniendo atención a las tendencias del sector.

Se cree que el empresario tiene muchas cualidades, sin embargo, que es necesario que ponga mucho de su parte, para darle seguimiento a ciertas actividades, ya que puede parecer que muchas veces se desenfoca de lo que es realmente importante y lo va dejando para después.

La metodología que se llevó a cabo para realizar el proyecto en el desarrollo de las MYPE es muy enriquecedora, ya que orilla a poder conseguir resultados muy significativos que ayudan a que el estudiante amplíe de mejor manera su potencial y que sea posible aplicar los conocimientos con los que contamos.

La interacción que se tuvo con la empresa fue buena ya que se pudieron poner en práctica ciertos conocimientos hasta de otras áreas, dando un panorama más amplio del entorno que se vive en las MYPES.

IV. Fuentes consultadas

1. Bibliográficas

Besley, S. & Brigham, E. (2014). *Fundamentos de administración financiera*. México, D.F. Cengage Learning Editores. 14^a ed. 819 P.

Daniel Cohen Karen, Enrique Asín Lares. (2014). *Tecnologías de la información*. México D.F. McGraw Hill Education 6a. ed.

Kotler, P. (2006). *Dirección de marketing*. México, D.F. Pearson Education. 12^a ed. 808 P.

Luis, P. B. (2012). *Administración de la calidad*. México, D.F. Editorial Trillas, 2^a ed. 816 P.

Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2014). *Administración*. México, D.F. Pearson. 6^a ed. 645 P.

Santandreu, E. (2002). *Diccionario de términos financieros*. Barcelona, España: Ediciones Granica S.A. 255 P.

Strategor. (1995). *Estrategia, estructura, decisión, identidad, política general de empresa*. Editorial: Masson. 596 P.

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

Uribe Prado, Jesús Felipe. (2014). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. Editorial El Manual Moderno.

2. Electrónicas

Abel, L. P. (2015). *Manual de organización de una empresa*. México.

<https://www.emprendices.co/ejemplo-manual-organizacion-una-empresa/>

Bort Muñoz, Miguel Ángel. (2004). *Merchandising*. Madrid. ESIC. P. 19.

<https://books.google.com.mx/books?isbn=8473563859>

Consumo ecológico, una de las cuatro tendencias identificadas por American Express. (2011, February 23). Retrieved February 12, 2017, from

<http://www.expoknews.com/consumo-ecologico-una-de-las-cuatro-tendencias-identificadas-por-american-express/>

Luis, Q. (2001). *Preparación y ejecución de talleres de capacitación: una guía práctica*. Santo Domingo. P. 103

http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Republica_Dominicana/ccp/20120731051903/p_repara.pdf

Orlando, P. P. (2005). *Organigrama Empresarial*. Perú.

<http://www.conafor.gob.mx:8080/documentos/docs/21/1323Tema%20%20Organigrama%20Empresarial.pdf>

RRHH-web. (2006). *La web de los recursos humanos y el empleo*. <http://www.rrhh-web.com/analisisdepuesto4.html>

Servir (2005). *Metodología para la Elaboración de perfiles de puestos*. Perú.

<http://www.iiap.org.pe/Upload/servir/car2/8.pdf>

Staff, F. & Staff, F. (2017). *El nuevo competidor en la industria cementera - Forbes México*. Forbes México. Retrieved 13 February 2017, from <http://www.forbes.com.mx/el-nuevo-competidor-en-la-industria-cementera/#gs.pqcnx0U>

Vicente Serra Salvador. et. al. (2005). *Sistemas de control de gestión*. Barcelona. Ediciones gestión 2000. P. 32.

<https://books.google.com.mx/books?isbn=8496426289>

V. Anexos

Anexo 1 Análisis del entorno

Anexo 2 Estructura organizacional

Anexo 2.1 Organigrama

Anexo 2.2 Manual de organización

Anexo 2.3 Sesión de sensibilización

Anexo 2.4 Reporte de sensibilización

Anexo 2.5 Reporte del clima laboral

Anexo 3 Políticas comerciales

Anexo 3.1 Manual de políticas comerciales

Anexo 3.2 Herramienta de información financiera.

Anexo 4 Sistema de gestión integral

Anexo 4.1 Reporte de resultados de la implementación del sistema