

**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**



**Proyectos de Aplicación Profesional**

### **PAP 3A 01 Consultoría en MYPE**

**Consultoría integral en una empresa de servicios de instalación de albercas prefabricadas, en el municipio del Salto, Jalisco<sup>1</sup>**

#### **PRESENTAN**

Equipo de alumnos:

Erick Villaseñor Franz. Administración de Empresas

Leidy Clementina Gómez Hernández. Administración Financiera

José Iván Ibarra Machain. Arquitectura

Profesor PAP:

Mtra. Laura Tiburcio Silver

Tlaquepaque, Jalisco, noviembre de 2017

---

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

# Índice

<b>RESUMEN .....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>METODOLOGÍA DEL PROYECTO.....</b>	<b>6</b>
<b>I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>7</b>
<b>1. GENERALIDADES Y CONTEXTO DE LA EMPRESA .....</b>	<b>7</b>
1.1. Historia de la empresa .....	7
1.2. Entendimiento del negocio.....	8
1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa .....	11
1.4. Análisis del entorno .....	14
<b>2. DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>19</b>
2.1. Metodología del diagnóstico .....	19
2.2. Proceso particular.....	20
2.3. Descripción de la situación de la empresa .....	21
2.4. Análisis e interpretación de resultados .....	29
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación .....	29
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados	31
<b>3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>34</b>
3.1. Misión, visión y valores .....	34
3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general .....	35
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo .....	36
3.4. Mapa estratégico .....	39
<b>4. PROPUESTA DE MEJORA .....</b>	<b>40</b>

4.1. Nombre de la propuesta .....	40
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación .....	40
4.3. Plan de acción .....	43
5. IMPLEMENTACIÓN .....	44
5.1. Actividades realizadas y su justificación .....	44
5.2. Ajustes al plan de acción (sólo en casos necesarios).....	55
5.3. Resultados obtenidos.....	55
5.4. Tablas sobre empleo y capacitación .....	56
5.5. Tablero de seguimiento de indicadores .....	57
6. RECOMENDACIONES FINALES (ESTRATÉGICAS) .....	65
6.1. Corto plazo.....	65
6.2. Mediano plazo.....	65
6.3. Largo plazo .....	65
II. REFLEXIONES DE CIERRE DE LOS ESTUDIANTES (APRENDIZAJES)..	66
III. CONCLUSIONES .....	74
IV. FUENTES CONSULTADAS.....	75
1. Bibliográficas .....	75
2. Electrónicas.....	76
V. ANEXOS.....	77

## Resumen

El reporte que se presenta a continuación comprende el proceso de Consultoría en MYPE llevado a cabo en una empresa de servicios de instalación de albercas prefabricadas en el municipio del Salto, Jalisco, por el grupo de estudiantes conformado por AE Erick Villaseñor Franz, AF Leidy Clementina Gómez Hernández y AR José Iván Ibarra Machain, conducidos por la Mtra. Laura Tiburcio Silver.

El documento consta de seis capítulos: Entendimiento del negocio, diagnóstico, planteamiento estratégico, propuesta de mejora, implementación y recomendaciones finales; esto desarrollado mediante la metodología de consultoría en MYPE del Centro Universidad Empresa. La investigación se llevó a cabo mediante fuentes primarias obtenidas a través del empresario y los documentos de la empresa, y fuentes secundarias como bases de datos oficiales, entre otras.

Dentro de los principales contenidos del documento se encuentran la identificación de procesos del negocio, determinación del contexto externo, la realización de un diagnóstico de la empresa para poder identificar los problemas, planear participativamente las posibles soluciones y en base a ello crear diversas propuestas de mejora para cada problema detectado; someter éstas a la aprobación de los involucrados mediante la validación, ejecutar su aplicación y por último, su valoración, o sea, su evaluación integral y su difusión, así como recomendaciones, aprendizajes y conclusiones.

En el contexto actual de las MYPES existe una gran área de oportunidad de crecimiento y control, al dedicar tiempo y personal para dirigir y atender las necesidades de gestión.

## 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 2010 en Av. López Mateos Sur, Los Gavilanes, Jalisco en un terreno de dos mil metros, siendo éste la primera sucursal. Empezó con dos socios: el empresario y un amigo originario de Córdoba, Veracruz, quién lo alentó a incursionar en la venta de albercas prefabricadas después de un viaje que realizó a Brasil. El empresario consideró que el negocio era viable e innovador por lo que tomó la decisión de entrar en él. Se necesitaron tres meses para hacer el acondicionamiento de la primera sucursal ya que al ser una franquicia, la fábrica que provee el producto les pedía cumplir con ciertos requisitos para poder operar.

En su primer año de operación el empresario poseía el 70% del total del negocio, mientras que el socio el 30% restante. La fábrica les concedió un crédito y tenían un monto elevado de costos fijos contra una venta baja. Por lo tanto, se generó una deuda por medio millón de pesos que fue aumentando con el paso del tiempo.

En 2012 se realizó una venta importante en la ciudad de Culiacán, Sinaloa, lo que favoreció el abrir una segunda sucursal en dicha ciudad, sumándose un socio más. Se decidió que el empresario y el primer socio tendrían el mismo porcentaje del total del negocio: 30% y 30%, mientras que el último socio tendría el 40%. Esta segunda sucursal inició con gran éxito ya que vendía en mayor proporción que la sucursal de Guadalajara. Debido a esto, se originó un conflicto entre el empresario y el primer socio, quedando una crisis interna que propició la separación de la sociedad. Se llegó a un acuerdo en donde el empresario se retiraba de la sociedad establecida en la sucursal de Culiacán y se quedaba como único dueño de la sucursal de Guadalajara.



En julio del 2013 el empresario opta por abrir otra sucursal en Guadalajara, ubicada en Av. Solidaridad, en Las Pintas, El Salto, Jalisco. Para el año 2014 el empresario decide cerrar la sucursal de Av. López Mateos Sur, Los Gavilanes, Jalisco, y se abre una nueva en Bugambilias en un terreno de 1,000 metros. Debido a una situación externa que se suscitó y que ponía en riesgo al negocio, tuvieron que desalojar la sucursal de Bugambilias en un lapso de tres días y trasladar todo a la sucursal de Av. Solidaridad. Posterior a ello, nuevamente se abrió una sucursal en Prolongación Av. López Mateos, entronque a Tala. Las ventas continuaron incrementándose y en el 2015 se terminó de pagar la deuda que se tenía y que había ascendido a un millón de pesos.

En este momento se cuenta con dos sucursales en Guadalajara, la de Av. Solidaridad en El Salto, y la de Av. López Mateos entronque a Tala. Se tienen cuatro empleados de planta, dos de ellos como encargados de sucursal y los otros dos son técnicos que llevan a cabo el proceso de instalación del producto.

## **1.2. Entendimiento del negocio**

La empresa comercializa albercas prefabricadas y ofrece el servicio de instalación de las mismas, actualmente atiende a una gran variedad de clientes particulares que contratan el servicio para sus residencias o terrenos, así como se está empezando a ampliar su mercado con clientes que son intermediarios como constructoras y arquitectos. Actualmente cuenta con empleados en áreas como administración y ventas, así como el área de operaciones que hace referencia al personal técnico y eventual para la instalación de su producto y servicio ofrecido.

La empresa ofrece un servicio completo para este giro, desde la asesoría personalizada para cada una de las necesidades del cliente, así como la

verificación de que el terreno es apto para la instalación de la alberca, todo esto con el fin de que el cliente quede satisfecho con el proceso de servicio recibido.

Con siete años de experiencia en el giro de albercas e instalación de las mismas, la empresa busca dar el servicio de instalación de la manera más eficaz y eficiente para lograr ser reconocida y agregar valor a sus clientes.

### **Descripción del macro proceso de la empresa**

El proceso de venta inicia cuando los clientes sienten la necesidad de buscar información para este producto y servicio, por lo tanto piden información mediante páginas web o teléfonos que se encuentran disponibles en línea, ya que la página web de la empresa está bien posicionada en los buscadores de Google y se encuentra con la información necesaria para contactarla.

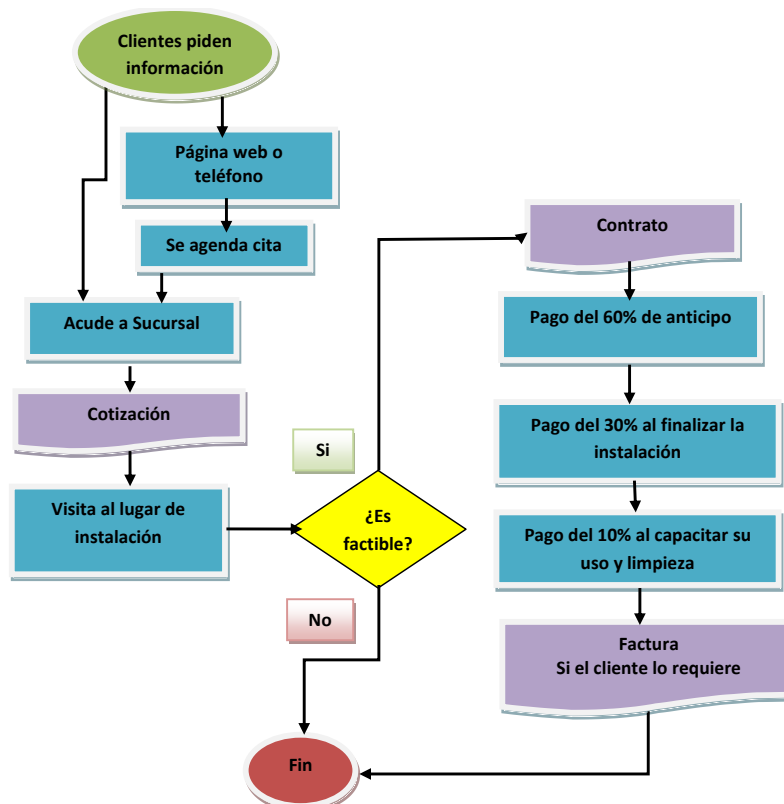
Una vez que el cliente se comunica y entra en contacto con la empresa, ésta da información acerca de lo que busca y se agenda una cita para que visite el local y pueda conocer todos los productos e información del servicio de instalación de manera más detallada. El siguiente paso es la visita al local por parte del cliente en donde el encargado de ventas realiza el trabajo de demostración de los productos y convencimiento de la mejor opción de servicio para el cliente, esto se hace para que el cliente decida cuál considera que es su decisión de compra y se pueda pasar al siguiente paso que es la cotización del producto y servicio.

Realizada la cotización y que el cliente acepte la propuesta, la empresa visita el lugar en el que se va a instalar la alberca a dar el servicio para saber si las condiciones del lugar, terreno etc., permite su instalación de manera correcta y viable para lo que conlleva el mantenimiento adecuado del producto. Si la empresa, después del análisis del lugar concluye que no es viable proceder a dar el servicio por las condiciones y posibles fallas que representa, se hace la terminación del proyecto y se entrega la información al cliente para que éste sepa

los motivos de terminación del proyecto. Si el lugar propuesto para la instalación resulta viable, se realiza un contrato en relación a la cotización del servicio elaborado anteriormente y se pide al cliente que se pague el 60% de anticipo para poder empezar el proceso de instalación que regularmente llega a tardar tres días laborables.

Al terminar este proceso de instalación el cliente debe pagar el otro 30% de lo cotizado, para poder proceder a la capacitación de uso y limpieza de la alberca. Al inicio del proceso de capacitación al cliente se tiene que liquidar por parte del mismo el 10% restante, y una vez terminado el proceso se pregunta si el cliente requiere factura. Si requiere, se expide la factura, se entrega al cliente y se termina con el proceso de venta. En caso de que no requiera factura el proceso se termina con la capacitación al cliente.

### Diagrama del macro proceso de la empresa



## **Gestión**

La misión, visión y valores de la empresa son informales, así como los objetivos empresariales, la organización se maneja entre el empresario y su esposa respondiendo de manera reactiva ante las situaciones que se les presentan. Las políticas que se tienen se comunican de manera verbal a los colaboradores de la organización. Por otra parte, la estructura organizacional presenta conflictos en relación al cumplimiento de actividades ya que existe poca claridad de las funciones de los puestos que se tienen y la jerarquía de puestos que existen dentro de la empresa.

En relación al proceso general administrativo, la planeación de la empresa es reactiva, la parte de organización y dirección es muy informal mientras que la toma de decisiones recae siempre en el empresario y su esposa. Los controles que existen son informales e insuficientes, todo esto va relacionado a la forma en que la empresa se está manejando.

## **Mercado**

El servicio que ofrece la empresa es la instalación de albercas prefabricadas y venta de las mismas a un segmento de mercado que tiene que ver con clientes particulares, constructoras y arquitectos. El 80% de las ventas es generado en el sector particular. Carecen de una estrategia definida de mercadotecnia que les permita tener planes de acción para el incremento de ventas, y registros de la información que se genere a través de las mismas.

El único tipo de comunicación y promoción se da “cara a cara” con el cliente. Por otra parte las políticas de ventas son poco claras, éstas se basan en el acuerdo que se genera en el proceso de venta con cada cliente.

Los canales de distribución utilizados son de manera directa con el cliente teniendo en cuenta que estos son a nivel nacional. Por lo que se busca expandir

su mercado y tener un mayor crecimiento como empresa, el servicio post-venta para los clientes es inexistente.

### **Operaciones**

El rendimiento de la materia prima se conoce en algunos casos y en la mayoría se cuenta con los estándares de consumo de materiales por producto, la productividad obtenida en la manufactura del producto se conoce de manera general. La empresa conoce a detalle la capacidad de producción que se tiene por producto y en la mayoría de los casos se conoce el costo de producción por el producto y servicio que ofrecen.

En la mayoría de los casos se cuenta con objetivos de producción claros y realistas en cada una de las ventas, y la producción de albercas las basan en un programa dependiendo el pedido de las mismas cumpliendo con los plazos de entrega fijados.

El empresario actualiza constantemente la tecnología necesaria dentro de su sector. Sin embargo los problemas de producción van relacionados al servicio de instalación ya que por falta de capacitación los instaladores muchas veces no realizan bien su trabajo.

### **Recursos humanos**

Al parecer no existen motivos de insatisfacción entre los empleados. Se carece de control en cuanto a la rotación, ausentismo, accidentes e incapacidades del personal. Faltan métodos y/o procedimientos formalizados para el reclutamiento, la selección y contratación, así como tampoco se evalúan las habilidades de los candidatos contra los requerimientos mínimos del puesto.

El tipo de prestaciones que ofrece la empresa a sus empleados es respecto a lo que marca la ley. En cuanto a salarios y compensaciones, la empresa se compara

en un nivel similar al del sector en que se encuentra. El nivel de calificación del personal de administración, instalaciones y ventas se encuentra en medianamente calificado. La empresa carece de procesos formales para la gestión del recurso humano y falta capacitación del personal.

## **Finanzas**

La contabilidad de la empresa se lleva a cabo de manera externa y de forma no analítica. Los movimientos u operaciones que se registran en la contabilidad son únicamente los que sirven fiscalmente y no se cuenta con una aplicación informática para el registro de los movimientos contables. La información financiera no es utilizada para la planeación y toma de decisiones, así como tampoco es requerida para la determinación de resultados, valorización de inventarios y el control administrativo de las operaciones y actividades del negocio. Se tiene conocimiento sobre el manejo de costos pero se desconoce si se está haciendo de manera correcta. No se sabe con certeza cuál es el margen de utilidad por producto.

La empresa no tiene ningún tipo de financiamiento y posee un nivel aceptable de capital de trabajo. El acuerdo establecido con los clientes particulares es el pago de contado, mientras que para los clientes como constructoras y arquitectos se les da un plazo de pago de 15 días. La mayoría de los clientes paga en efectivo y no solicitan factura.

### **1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa**

#### **Propuesta de valor**

El valor que la empresa entrega al cliente es el bienestar de su familia, ya que al ofrecer el servicio, venta e instalación de albercas en residencias, se puede crear una convivencia de recreación sin tener que salir de la comodidad de su hogar.

### **Ventaja competitiva de la empresa**

La empresa es la única en el mercado la cual ofrece su proceso de instalación en una semana, por lo tanto, esta es su ventaja competitiva. El cliente no tiene que esperar por mucho tiempo para tener lista su alberca y poder utilizarla.

### **Estrategia genérica**

Se identifica que la empresa sigue una estrategia de nicho de mercado ya que su servicio de instalación de albercas tiene clientes que comparten características de nivel socioeconómico C y C+, así como también se ubican en las mismas zonas donde distribuye su producto.

## **1.4. Análisis del entorno**

### **Introducción**

Se eligieron las variables de análisis de entorno en las áreas donde se pueden presentar las oportunidades y amenazas más significativas que pueden derivarse por circunstancias ajenas a la empresa. Se determinaron factores sociales y culturales como: el uso del agua, el NSE (Nivel Socioeconómico) y los clientes potenciales. En lo económico se investigaron las unidades económicas existentes en el ámbito del negocio, los precios de materiales y la competencia. Sobre los factores políticos se estableció como pueden ser afectados o beneficiados. Acerca de la tecnología e innovación se indago en aquellas que pudiesen sustituir el producto, certificaciones y materiales novedosos.

**Tabla resumen del análisis del entorno**

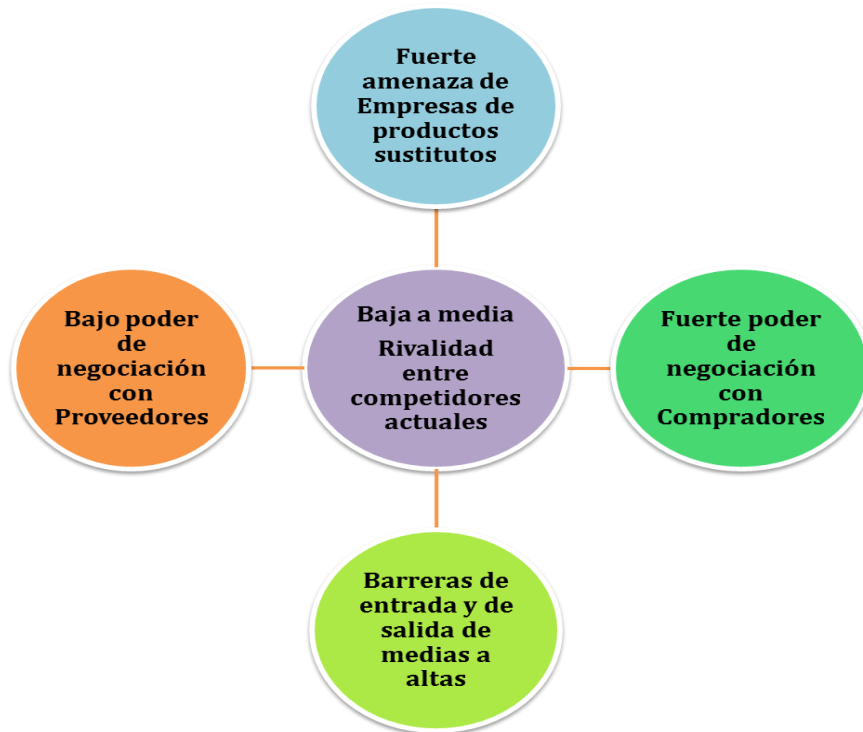
<b>Variable</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Amenaza</b>
<b>Aspectos económicos:</b>		
<b>Unidades económicas en Jalisco</b>	Existen pocas unidades económicas dedicadas al sector donde se mueve la empresa, hay municipios que no cuentan con empresas dedicadas al giro en la ZMG.	
<b>Precios de materiales</b>		El precio de los materiales está en constante aumento.
<b>Ingresos y gastos de los hogares</b>	Se considera una oportunidad debido a que el NSE C y C+ tienen poder adquisitivo y preferencia por gastar en productos de semi lujo.	
<b>Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:</b>		
<b>Uso del agua</b>	Las albercas prefabricadas utilizan menos agua debido a su menor capacidad y su purificación de agua es más eficiente y se desperdicia menos agua.	La escasez del agua es un problema que tiende a agravarse y que está afectando a la población y la estabilidad en el mundo.
<b>Clientes potenciales</b>	El número de establecimientos hoteleros, recreativos y de construcción es muy amplio tanto en el Estado de Jalisco, como en los Estados de Nayarit, Sinaloa, Aguascalientes, Michoacán y Colima. Radica una extensa oportunidad de crecimiento y desarrollo para la empresa.	Los clientes potenciales pueden optar por albercas convencionales que ofrecen diferentes opciones de: tamaños, profundidad, materiales y diseño.



<b>Estilos de vida (población por niveles socioeconómicos)</b>	Los NSE C y C+; aspiran a tener un nivel de vida con mejor calidad y a gozar de ligeros excedentes que les hacen posible tener ciertos lujos.	
<b>Aspectos políticos, legales y gubernamentales:</b>		
<b>Normatividad</b>	Crece su mercado al tener ventaja competitiva de pagar menos predial por su menor capacidad de metro cúbico de agua.	El aumento de impuesto predial puede afectar negativamente la venta.
<b>Aspectos tecnológicos:</b>		
<b>Disponibilidad de maquinaria y equipo</b>		Existen nuevos materiales con mayor durabilidad, más ecológicos y sofisticados en su limpieza.
<b>Aspectos de competencia:</b>		
<b>Rivalidad entre competidores</b>	Asociarse con los competidores y vender sus productos disminuye su impacto impositivo.	
<b>Entrada potencial de nuevos competidores</b>	Los nuevos competidores pueden provocar que sean más accesibles los precios y entrar a nuevos sectores y nichos de mercado.	Entrada de nuevos fabricantes puede bajar los precios y afectar las utilidades del negocio.
<b>Productos sustitutos</b>	Crecimiento de la industria de albercas lo que puede favorecer a incrementar la demanda de estas.	Nuevos materiales con mayor durabilidad, más ecológicos y sofisticados en su limpieza pueden desplazar las albercas prefabricadas de fibra de vidrio.

<b>Poder de negociación de los consumidores</b>	Los acuerdos con los consumidores los puede establecer la empresa sin problema ya que conoce el precio de la alberca y de sus costos por esto el precio que se le da al cliente y tiempos no son negociables.	
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>		No existen una gran cantidad de proveedores en este giro por esto las empresas se tienen que adaptar a los que las pueden proveer de sus materiales.

### Diamante de Porter



## **Conclusiones**

De acuerdo al análisis del entorno realizado se concluyó que el giro de las albercas actualmente está en crecimiento, sin embargo, hay factores ecológicos y económicos que se involucran y pueden llegar a ser amenazas.

En relación a los competidores actuales existen pocas unidades económicas dentro de la Zona Metropolitana de Guadalajara, así como algunos municipios no cuentan con empresas que se dediquen a este giro.

Los productos sustitutos representan una gran amenaza ya que con esta variable están involucrados los aspectos de ecología que actualmente están tomando fuerza en la sociedad, por esto existen muchos sustitutos ecológicos que cada vez entran más al mercado.

Las barreras de entrada son bajas ya que existen empresas que están buscando sustituir este producto y servicio por productos amigables con el medio ambiente y abarcar más nichos de mercado.

Por otra parte, los proveedores que hay en el mercado son pocos, por lo tanto, las empresas se tienen que adaptar a los precios o productos que les ofrecen los proveedores sin dejar posibilidad de negociaciones.

Existe un fuerte poder de negociación con los compradores por parte de la empresa ya que esta establece los precios de su servicio tomando en cuenta los precios que suben o cambian de los materiales.

## **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**

Se acordó con la empresa que las sesiones serían en sus instalaciones y se comenzó con la recopilación de información necesaria para el entendimiento del negocio y el diagnóstico. Se realizó una entrevista a los empresarios para el análisis competitivo y se habló acerca de la historia de la empresa. Asimismo, se contactó a un especialista en arquitectura con experiencia en la construcción de albercas y se le realizó una entrevista en relación al ramo y con el fin de utilizarla como soporte para el análisis del entorno.

Una vez culminado lo anterior, se dio inicio a la aplicación de la herramienta de diagnóstico para empresas (DIE). Como resultado se obtuvo la evaluación completa de las áreas de gestión, mercado, operaciones, recursos humanos y finanzas. También se les aplicó a los colaboradores de la empresa un cuestionario sobre los valores y una encuesta acerca del clima laboral con el propósito de obtener información veraz de cada uno de ellos. Simultáneamente se continuó trabajando de manera colaborativa en la investigación acerca del entorno del negocio con base a información confiable y oportuna.

Se acudió a una obra localizada en Tonalá en un convento de monjas. Se hizo observación y registro fotográfico para analizar y tomar conclusiones acerca del proceso de instalación de la alberca. Posteriormente se trabajó en la definición de la misión, visión y los valores, así como en el establecimiento de objetivos operativos y estratégicos de la empresa.

Se prepararon documentos con los resultados del diagnóstico y propuestas de mejora, y se habló con los empresarios de las fortalezas y debilidades encontradas mediante el DIE y las demás herramientas aplicadas, con base en ello, se presentaron las propuestas por parte del equipo.

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

#### **Gestión**

En cuanto a la gestión, es poco clara la determinación de funciones de las unidades organizativas y facultades de los jefes. Las definiciones de los puestos de trabajo están establecidas de manera empírica e informal y no se percibe una cultura organizacional sólida. En la integración, coordinación y comunicación, solamente algunos conocen los objetivos de la organización y con cierta dificultad se integran los equipos de trabajo, las líneas de autoridad a veces se respetan. La comunicación en la organización es descendente y en la mayoría de las ocasiones la toma de decisiones importantes se da por los directivos, irregularmente se cuenta con la información pertinente y el tiempo que se dispone no es necesario para evaluar diferentes alternativas y consultar a los involucrados.

No se tiene claro cómo evaluar el liderazgo en la empresa, así como en pocas áreas e irregularmente se tiene un responsable por área, por otro lado, la dirección en la mayoría de los casos práctica y promueve una cultura de cumplimiento de compromisos y administración del tiempo. La planeación refleja que falta establecer claramente objetivos y estrategias realistas en términos de la demanda, la competencia, el entorno, las tecnologías y otros recursos para proyectar en años próximos años. De manera inconsistentemente se realizan las estrategias que definen los productos y mercado con los que competirá la organización. Las estrategias de inversión, fuentes de financiamiento son inexistentes, y el desarrollo funcional y organizacional requerido para la implementación efectiva de estrategias hace falta definirlo y alinearlo con los objetivos del negocio.

Para tener un control hace falta del despliegue de los objetivos e indicadores, metas y plazos, para dar un seguimiento de éstas dificultan que toda la organización los conozca y participe en las iniciativas y proyectos concretos y definidos, así como la asignación de presupuestos y recursos adecuados para su desarrollo. La inexistencia de evaluaciones del cumplimiento de compromisos en periodos de corto y largo plazo y el análisis de desviaciones y ajustes necesarios en los procesos y objetivos son otro obstáculo para la eficiencia en el control.

Existe una inconsistencia en la manera en que la empresa interactúa de manera ética, socialmente responsable y mutuamente benéfica con su entorno. Hay poca interacción con el medio empresarial correspondiente (cámaras, asociaciones, etc. Cuando es conveniente se busca una articulación formal con las organizaciones como: proveedores, distribuidores, etc.

Las áreas en las que se tiene establecido como un compromiso a lograr calidad son: producción, logística, operaciones, recursos humanos, ventas y mercadotecnia. No existen políticas de calidad en la empresa ni se cuenta con un sistema de calidad documentado que integre procedimientos técnicos y administrativos efectivos. En muy pocas áreas se definen objetivos de calidad claros, cuantificados y cómo lograrlos en cada una de las áreas. Hacen falta documentos claros y completos de los procesos de negocio, así como documentos claros y completos de los procedimientos operativos de la organización. Se hacen mejoras en la administración de procesos para satisfacer e incrementar el valor agregado al cliente, accionistas y otros interesados.

La información que se necesita para el trabajo diario y procesos de planeación se recopila eventualmente. El proceso, análisis y distribución de esta misma es insuficiente al igual que sus recursos destinados para recolectar, procesar, analizar, almacenar y distribuir la información. Es poco lo que se tiene identificado

en cuanto las tecnologías que representan ventajas competitivas, rentabilidad y/o crecimiento para la empresa ni el nivel de dominio y acceso de los competidores en esta área.

### **Mercadotecnia**

Los puntos que se encontraron en relación a la gestión de la demanda es que a la empresa le falta estudiar de manera constante los mercados y productos que se están ofertando actualmente, y por consiguiente también estudiar los productos potenciales que pudiera tener la empresa. Esto lleva a que la empresa no establezca objetivos de venta ni la información necesaria para elaborar pronósticos y previsiones. Sin embargo, se revisa en la mayoría de los casos que la organización tenga la capacidad para cumplir con los requerimientos antes de cualquier entrega de su producto y servicio.

En cuanto a la política de precios la empresa conoce en la mayoría de los casos los sistemas de precios del mercado y puede reaccionar a los cambios que puedan presentarse, así como cuenta con un fuerte poder de negociación del precio de sus productos con el cliente, sin embargo, en pocos casos se tiene establecidas políticas y estrategias formales de precios.

En relación a los canales de distribución, el control que se tiene es bajo, ya que se encuentra inexistente un sistema de seguimiento para los mismos dentro de la empresa.

Su promoción y publicidad se presenta en la mayoría de los casos en relación a su producto y servicio, sin embargo, existe una falta de estructuración en relación a los presupuestos que se asignan para estas actividades lo cual va relacionado de manera directa a la falta de planes para desarrollar o mejorar la promoción del servicio de la empresa.



En cuanto a la evaluación de vendedores se considera que la capacidad de los vendedores para desempeñar su puesto tiene áreas de mejora, y las evaluaciones de la productividad en relación al cumplimiento de objetivos y cuota de venta es informal e infrecuente. Falta una estandarización de la función de ventas ya que solo en ciertas ocasiones se actúa de manera uniforme y el desempeño es satisfactorio. Las políticas y reglas de ventas no están establecidas dentro de la empresa o son ignoradas por el equipo de trabajo.

Respecto a la gestión de la facturación y la cobranza, se cuenta con un registro de todas las facturas de venta, sin embargo, el registro no permite consultarlas, por cliente, producto, periodo etc. Parcialmente se vigila que las cuentas por cobrar de los clientes no excedan los convenios de cobro pactados.

En cuanto al servicio post-venta, parcialmente se cuenta con un servicio adecuado a las necesidades de la empresa, así como procedimientos para la atención del cliente en cada caso. Mientras que el registro y cuantificación de las desviaciones o problemas del servicio relacionados con el cliente no se hace de manera constante.

En el aspecto de conocimiento de clientes, se tiene información confiable sobre las características de los clientes, la opinión de los mismos queda clasificada en información pobre o poco confiable. Eventualmente se recupera información acerca de la percepción de los productos o servicios de la empresa sobre los de la competencia. No se cuenta con una medición establecida en cuanto al índice de satisfacción al cliente, y de manera informal se han desarrollado iniciativas para incrementar el conocimiento de clientes y competidores. En relación al conocimiento de competidores, se tiene información poco confiable del conocimiento de los competidores en el mercado, inciertamente se está recopilando información para identificar a la competencia indirecta.

Se cuenta con información poco confiable sobre los competidores potenciales o de nuevos entrantes al mercado. El conocimiento de las amenazas para el mercado y la empresa es pobre ya que la mayoría de las veces no se conocen las implicaciones que se tienen en estas amenazas y por consecuencia se consideran inexistentes los planes de reacción desarrollados. En relación al posicionamiento de la empresa, se tiene un desconocimiento del tamaño de mercado, del sector, factores críticos de éxito, así como de las acciones para alcanzar el posicionamiento deseado. Falta desarrollar estrategias en base a un plan comercial.

De acuerdo a la información analizada de los sistemas de información, se puede mencionar que falta en la empresa un sistema de ventas y la gestión de la información, por otra parte, los recursos informativos relacionados con ventas y mercadotecnia son insuficientes. En cuanto a tecnología e innovación, la información del mercado y las ventas es insuficiente para la posible innovación de productos, servicios o esquemas de trabajos y así mismo la opinión incorporada de los clientes para la innovación del producto y servicio es insuficiente.

### **Operaciones**

El resultado encontrado fue básico, existe cierta confusión por parte del empresario acerca de cuáles son los procesos internos de la empresa proveedora y cuáles son los procesos internos de su propia empresa. A pesar de contar con todos los manuales operativos como franquiciatario de la marca, en sí, la empresa no tiene definido ninguno de sus procesos operativos. No se realizan estudios de mecánica de suelos previos a las instalaciones, así como la estandarización de los procesos de instalación para cierto tipo de suelos frecuentes y/o escenarios posibles de obra son inexistentes. Faltan sistemas de medición de calidad de sus procesos que puedan ser utilizados para la mejora continua y optimización de estos mismos.

Existe indefinición de sus proveedores de materiales, así como tampoco cuenta con un análisis de precios unitarios de los mismos proveedores. En cuanto al tema de materiales, herramienta y equipo, cuenta con vehículos de carga de tamaño pequeño, mediano y grande que utilizan los instaladores, algunos con adecuaciones precarias, es inexistente un sistema de administración e inventario de herramienta y materiales para evitar pérdidas.

Los trabajadores no operan con el equipo de seguridad adecuado ni protocolos de seguridad preventivos establecidos por la “Norma Oficial Mexicana PROY-NOM-031-STPS-2010, Construcción-Condiciones de seguridad y salud en el trabajo, por medio del cual se establecen disposiciones preventivas en materia de seguridad y salud laborales para la industria de la construcción”.

Los colaboradores carecen de sistemas de comunicación como teléfonos, celulares, tabletas o computadoras que puedan facilitar la fluidez del contacto del área de gestión con el instalador o captura de datos, no cuentan con ningún tipo de sistema informático que facilite el procesamiento de datos, y las bases de datos son precarias, es inexistente un registro formal de los pedidos y pronósticos de demanda, no hay herramientas de medición periódicas de productividad.

### **Recursos humanos**

El cumplimiento de las reglas es básico. Es inexistente un reglamento formal que establezca los principios rectores e induzca buenos hábitos, así como faltan controles relacionados al ausentismo del personal. En cuanto al reclutamiento, selección e incorporación es común que se tengan problemas para contratar oportunamente al personal que la empresa requiere. En la mayoría de los casos se hacen entrevistas a los candidatos como parte del proceso de selección pero hace no se realiza un contrato formal de trabajo. De manera inconsistente se imparte inducción a la empresa para nuevos colaboradores, y se evalúa la adecuación entre las necesidades de la empresa, su visión y los deseos,

habilidades y competencias del empleado, identificando formas para que las aprovechen al máximo. El tipo de apoyo que se utiliza para la búsqueda de personal a contratar es por medio de recomendaciones.

La formación y el desarrollo del personal es una práctica poco frecuente en la empresa. No se tiene un plan de capacitación para el personal, y faltan mecanismos adecuados para la organización y difusión del conocimiento interno. De manera irregular se reconoce el conocimiento, las habilidades y la auto capacitación de los empleados. No se proyecta la retención del personal calificado ni se procura el desarrollo de carrera y la generación de candidatos internos de promoción. Los mecanismos empleados para el reconocimiento y la retención del personal clave se dan en base al buen desempeño de los instaladores.

Respecto a las remuneraciones, existe desconocimiento de los salarios y sistemas de compensación del sector. De manera irregular se da que una parte de la remuneración de los empleados se base en su desempeño. Se carece de criterios y regularidades en la equidad y claridad de reglas en el sistema de compensaciones. En las condiciones de trabajo existen aspectos importantes de mejora. La motivación y el clima organizacional están en una categoría básica. En la mayoría de los casos existe preocupación por parte del empresario acerca de la motivación del personal y de brindarles confianza. Solo en ocasiones se da que el personal participe en la construcción de propuestas para mejorar los resultados de la empresa.

Nunca se han hecho evaluaciones sobre el nivel de satisfacción del personal. El clima laboral se percibe como regular. En cierta medida los empleados muestran confianza y compromiso a la empresa, manifiestan interés por mejorar continuamente su desempeño y expresan una actitud cooperativa y de servicio.

Falta poner en práctica la evaluación del desempeño del personal, solo en algunas

ocasiones se les da retroalimentación. Es inexistente una estrategia de recursos humanos alineada con la estrategia global y de negocios de la organización así como un sistema de información para la gestión del personal.

## **Finanzas**

La información contable y financiera es básica. La contabilidad de costos es inexistente, por lo tanto, se desconocen los elementos de costo de cada producto, los costos variables, fijos y mixtos y los costos directos e indirectos correctamente asociados. En la estructura de costos de los productos únicamente se toma en cuenta la mano de obra directa, los materiales y los fletes. Se carece de elaboración de presupuestos.

La frecuencia o periodicidad de los cierres contables es mensual. La contabilidad se encuentra actualizada al cierre del año anterior y se tienen que hacer algunos ajustes ya que es poco consistente. La información relativa a los ingresos y egresos es confiable en buena medida. No se cuenta con un balance general, estados de resultados y estado de flujo de efectivo. Hay escases de informes de control, análisis de información y estudios especiales para la planeación y toma de decisiones y aplicaciones informáticas para las actividades operacionales básicas.

Respecto al pago de impuestos y otras obligaciones, la empresa está inscrita en el padrón de contribuyentes y en el IMSS según corresponde. Se tienen los permisos oficiales correspondientes y se está al corriente con las obligaciones fiscales. No se cuenta con algún convenio fiscal, ni con seguros y fianzas.

En relación a la estrategia de precios, la fijación de precios solo se da por costo del producto más margen deseado y se desconocen los márgenes de utilidad por cliente y/o mercado de manera confiable y oportuna. En el cumplimiento de acuerdos y compromisos, se respetan los precios y acuerdos comerciales pactados con los clientes. En ocasiones se hacen ajustes negociados en los

precios y costos cuando no se logra llegar a los márgenes proyectados. Las utilidades se encuentran en una categoría de sobrevivencia. Las utilidades se van cobrando vía gastos del empresario. La información para dar seguimiento a las utilidades carece de un control, además de que es reducida e insuficiente.

Se tiene un financiamiento confiable. En la mayor parte de los casos la empresa puede acceder a diversas fuentes de financiamiento y elegir la más conveniente. Los antecedentes de crédito del empresario no representan un obstáculo para la obtención de nuevos financiamientos. Se tiene un nivel saludable de endeudamiento, no existen deudas.

En cuanto a la administración de propiedades, planta y equipo, se han realizado inversiones importantes en el pasado, así como también se requieren inversiones importantes para el futuro. Existe incertidumbre acerca de la correcta valuación y registro de los activos fijos y se lleva una contabilidad inadecuada de la depreciación de los mismos. La estrategia financiera alineada con la estrategia global y de negocios de la empresa es inexistente.

## **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**

FODA es un acrónimo de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Esta es una herramienta donde se somete a estudio la situación de una empresa o un proyecto con el análisis de sus características internas y externas. Aquí se toma la información, se analiza y procesa para que esta quede lista para la toma de decisiones y que se pueda lograr un equilibrio entre las capacidades de la empresa como las situaciones que están próximas a enfrentar. (THEMES, M. 2017)

### **Árbol de problemas**

El árbol de problemas ayuda a analizar las causas y efectos de un primer y segundo niveles en un problema central. Cabe destacar que la elaboración de un ejercicio adecuado y profundo del análisis del problema permitirá además definir los posibles objetivos y las rutas de solución. (Jacques M. Chevalier, “Árbol de Problemas”, en Sistemas de Análisis Social).

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

### Herramienta DIE

Los resultados de la herramienta DIE muestran que la empresa en sus áreas funcionales se encuentra desempeñándose de manera básica, mientras que en la categoría de las áreas transversales se encuentra en sobrevivencia. Por lo tanto, estos resultados reflejan las áreas que se tienen que trabajar de manera prioritaria en la organización.

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:

**BÁSICA**

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:

**SOBREVIVENCIA**

Áreas funcionales

Escalas 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
AF1. GESTIÓN	33.0	135.0	2.4	SOBREVIVENCIA
AF2. VENTAS Y MERCADOTECNIA	40.0	120.0	3.3	BÁSICA
AF3. OPERACIONES	51.0	141.0	3.6	BÁSICA
AF4. RECURSOS HUMANOS	49.0	173.0	2.8	SOBREVIVENCIA
AF5. FINANZAS	67.0	137.0	4.9	BÁSICA
TOTAL DE LA EMPRESA	240.0	706.0	3.4	BÁSICA

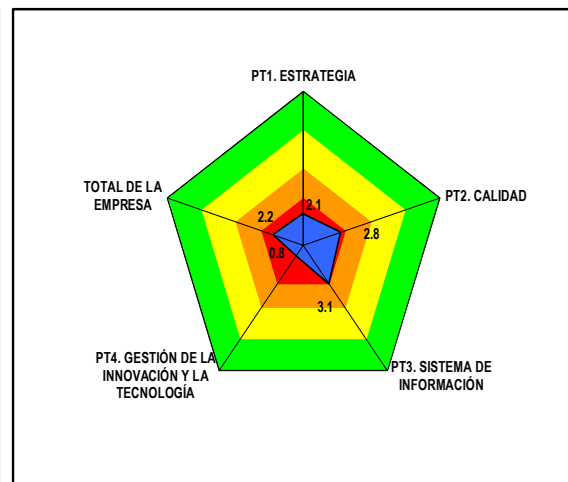
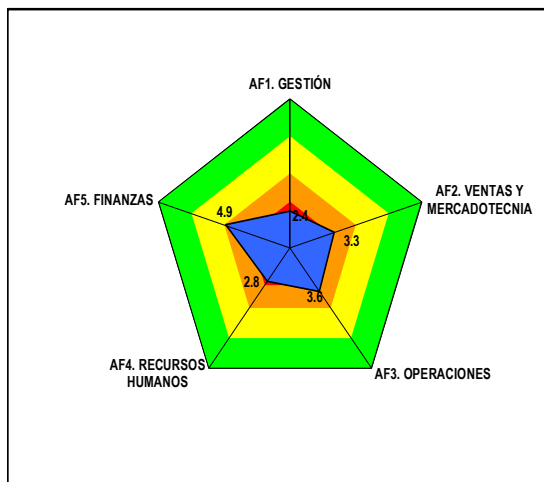
Áreas transversales

Escalas 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
PT1. ESTRATEGIA	43.0	207.0	2.1	SOBREVIVENCIA
PT2. CALIDAD	197.0	710.0	2.8	SOBREVIVENCIA
PT3. SISTEMA DE INFORMACIÓN	94.0	302.0	3.1	BÁSICA
PT4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	5.0	60.0	0.8	SOBREVIVENCIA
TOTAL DE LA EMPRESA	339.0	1279.0	2.2	SOBREVIVENCIA

% de respuestas

96% El porcentaje de preguntas contestadas es suficiente para obtener resultados valiosos

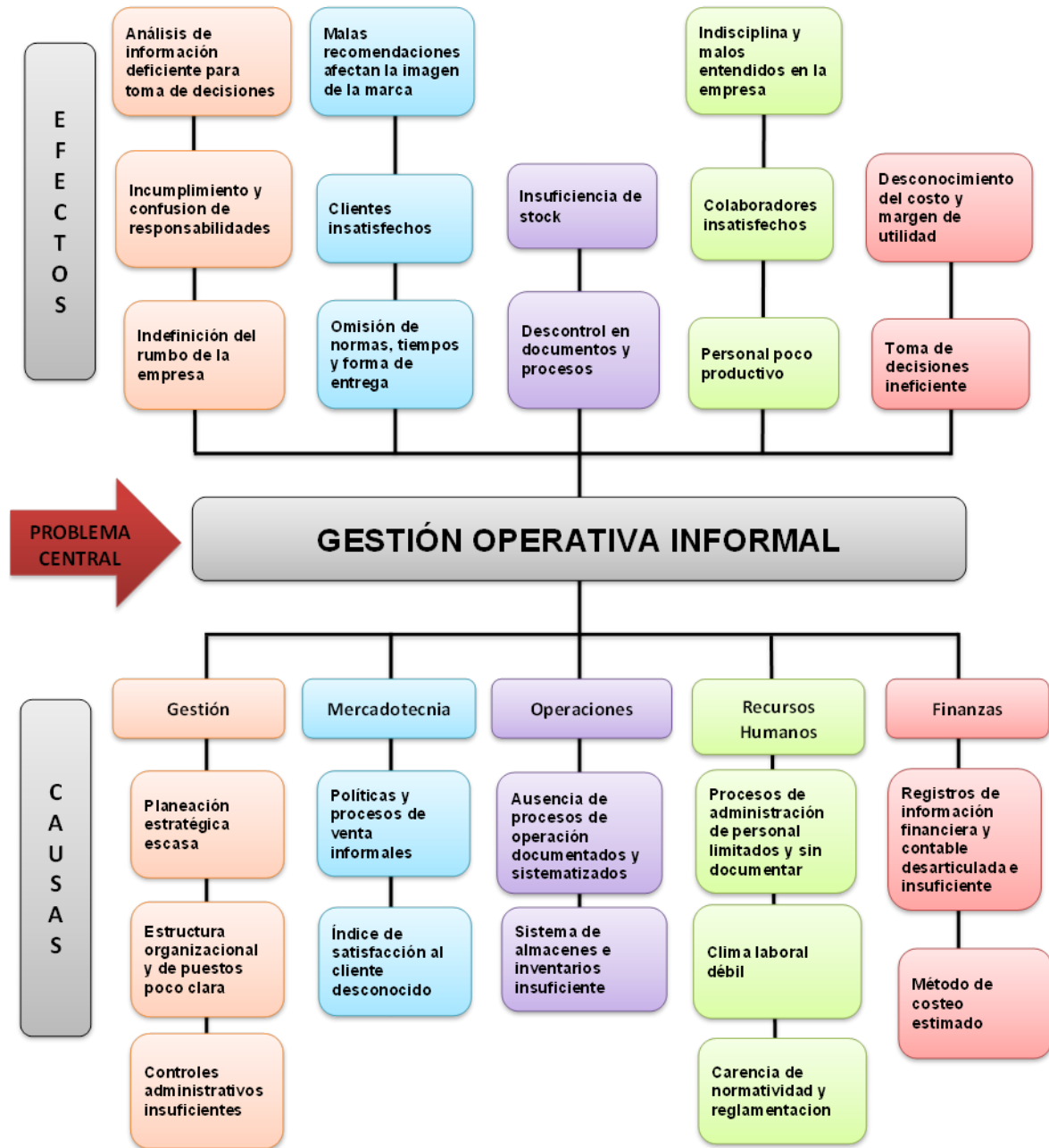




## Tabla de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
Experiencia y conocimiento por parte de los empresarios	Planeación estratégica escasa
Registros de información de ventas, facturación y clientes	Estructura organizacional y de puestos poco clara
Política de precios confiable	Controles administrativos insuficientes
Método de logística eficaz	Políticas y procesos de venta informales
Colaboradores comprometidos	Índice de satisfacción del cliente desconocido
Nivel saludable de endeudamiento	Ausencia de procesos de operación documentados y sistematizados
Registros de información de ingresos y egresos	Sistema de almacenes e inventarios ineficiente
Cumplimiento de obligaciones fiscales y de otras obligaciones	Procesos de administración de personal limitados y sin documentar
	Clima laboral débil
	Carencia de normatividad y reglamentación
	Registros de información financiera y contable desarticulada e insuficiente
	Método de costeo estimado

# Árbol de problemas



### **3. Planteamiento estratégico**

#### **3.1. Misión, visión y valores**

##### **Misión**

Proporcionamos el ambiente para lograr en las familias bienestar y recreación, ofreciendo piscinas prácticas, funcionales y accesibles, además de paisajismo, instaladas con personal capacitado y amplia garantía.

##### **Visión**

Expandir el mercado al occidente del país, abarcando nuevos nichos para brindar un proyecto integral que incluya paisajismo, ambientación, instalación, soporte técnico y mantenimiento, diversificando la manera de acceder a nuestros productos y servicios, así como facilitando los medios de financiamiento.

##### **Valores**

Voluntad

Actitud de servicio

Trabajo en equipo

Calidad

### 3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

#### Análisis FODA

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Oportunidades</b>	<p><b>Estrategias de crecimiento FO</b></p> <p>Atender a los clientes posteriormente a la instalación de la alberca, ofreciendo servicios y accesorios.</p> <p>Aprovechar la ventaja en tiempos de instalación y ahorro en agua y dinero.</p> <p>Agilizar la documentación de procesos y análisis de información.</p>	<p><b>Estrategias de reorientación DO</b></p> <p>Estar a la vanguardia de la innovación en el giro de las albercas en: servicios, productos sustitutos, accesorios, atendiendo nuevos nichos de mercado para posicionarse por encima de la competencia.</p>
<b>Amenazas</b>	<p><b>Estrategias defensivas FA</b></p> <p>Incorporar productos de los posibles competidores, acaparar la distribución de éstas.</p> <p>Informar y difundir los beneficios de adquisición, instalación, ahorro de agua y dinero.</p>	<p><b>Estrategias de supervivencia DA</b></p> <p>Formalizar la estructura organizacional a fin de optimizar el funcionamiento.</p> <p>Desarrollar un sistema de información financiero que integre las diferentes áreas del negocio, haciendo más rápidos, eficientes y estandarizados los procesos y las operaciones para así poder sobresalir de la competencia.</p>

## Objetivos estratégicos

<b>Económico / Financiero</b>	Aumentar la rentabilidad
<b>Cliente / Mercado</b>	Afianzar el posicionamiento asegurando la calidad en el servicio
<b>Procesos Internos</b>	Delegar la operación de instalaciones a las sucursales
<b>Personal – Entorno de trabajo</b>	Facultar a los responsables de la operación en las sucursales
<b>Gestión / Dirección</b>	Consolidar la estructura operacional de la empresa

### 3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo Operativo 2017</b>	<b>Objetivo Operativo 2018</b>	<b>Objetivo Operativo 2019</b>	<b>Objetivo (meta) Estratégico 2020</b>
<b>Económica / Financiera</b>	Determinar la estructura de costos para su optimización.  Contar con una estrategia fiscal.	Contar con la información pertinente para realizar una toma de decisiones adecuada.  Desarrollar el método de costeo.  Incrementar el margen de utilidad.	Tener nuevas fuentes de Ingreso.  Aumentar los ingresos totales de la empresa.  Contar con un proceso de elaboración de presupuestos.	Aumentar la rentabilidad.

<b>Cliente / Mercado</b>	<p>Aumentar los puntos de venta.</p> <p>Incrementar las ventas 20%.</p> <p>Crear método de medición de satisfacción del cliente.</p> <p>Documentar el proceso de comercialización.</p> <p>Sistematizar la base de datos de clientes.</p>	<p>Medir la satisfacción del cliente.</p> <p>Incrementar las ventas 30%.</p> <p>Realizar un estudio de mercado.</p> <p>Desarrollar un plan de ventas de mercadotecnia.</p> <p>Aumentar cartera de clientes.</p>	<p>Posicionar la marca propia.</p> <p>Incrementar las ventas 35%.</p> <p>Abarcar más segmentos de mercado.</p> <p>Mejorar la imagen integral de la empresa (sala de exhibición, ubicación, apariencia, branding).</p>	<p>Afianzar el posicionamiento asegurando la calidad en el servicio.</p>
<b>Procesos internos</b>	<p>Documentar procesos operativos.</p> <p>Adquirir y adecuar vehículos para servicios.</p>	<p>Establecer un sistema de medición de procesos.</p> <p>Adquirir equipo de comunicación (Teléfonos, celulares, computadoras).</p>	<p>Adquirir un sistema de información de operaciones.</p>	<p>Delegar la operación de instalaciones a las sucursales.</p>
<b>Recursos humanos</b>	<p>Elaborar descripción de puestos con indicadores de desempeño.</p> <p>Crear reglamento interno.</p>	<p>Desarrollar un programa de capacitación integral.</p> <p>Formalizar los procesos de administración de personal.</p>	<p>Instrumentar un sistema de incentivos.</p>	<p>Facultar a los responsables de la operación en las sucursales.</p>

	<p>Asegurar al personal eventual con prestaciones de ley.</p> <p>Medir el índice de rotación de personal para reducirlo.</p>			
<b>Gestión / Dirección</b>	<p>Diseñar la estructura organizacional.</p> <p>Desarrollar controles administrativos (compras, ingresos, egresos, cobranza, inventarios, nómina, asistencia y puntualidad).</p>	<p>Reforzar la cultura organizacional en la empresa.</p> <p>Desarrollar controles administrativos (compras, ingresos, egresos, cobranza, inventarios, nómina, asistencia y puntualidad)</p> <p>Buscar alianzas estratégicas con organizaciones socialmente responsables.</p>	<p>Operar con indicadores de desempeño por área.</p> <p>Sistemas de información integral.</p> <p>Delegación de responsabilidades</p> <p>Identificar actividades de la dirección que pueden delegarse.</p>	<p>Consolidar la estructura operacional de la empresa.</p>

### 3.4. Mapa estratégico





## 4. Propuesta de mejora

### 4.1. Nombre de la propuesta

*“Gestión formalizada con orientación estratégica”*

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

#### Matriz de priorización de propuestas

Alto impacto	3			Controles financieros básicos	Estandarización de procesos	Branding	
	2			Definición de estructura organizacional	Planeación estratégica	Sistematización de controles administrativos	ERP
	1			Políticas y procesos de venta formales	Medición de satisfacción al cliente	Método de costeo	
Bajo impacto	-1				Sistema de almacenes e inventarios	Sistema de incentivos	
	-2				Reglamento Interno		
	-3						
		-3	-2	-1	1	2	3

Mínimo costo y tiempo Máximo costo y tiempo

Corto plazo	Menor a un año	En el cuadrante, ilumina el fondo de la celda de cada propuesta dependiendo del plazo en que es conveniente que se ejecute.
Mediano plazo	De uno a dos años	
Largo plazo	Mayor a dos años	

#### Justificación

Debido a la falta de formalización de procesos establecidos dentro de la empresa se trabajó para definir diversas propuestas con el fin de mejorar el funcionamiento interno y el crecimiento del negocio. Es necesario llevar a cabo estas propuestas

debido a que la empresa opera de manera empírica lo que complica el control, rumbo y toma de decisiones fundamentadas con información de calidad.

En relación al **área de gestión**, la propuesta es formalizar la estructura organizacional y descripción de puestos definido. Por lo cual llevar a cabo cada uno de los siguientes pasos es necesario para cumplir el objetivo estratégico ya que el orden en el cual se trabajara será indispensable para lograrlo. Esto consta en la recopilación de información, entrevistas con el personal y generar una propuesta de diseño organizacional para después comenzar con la elaboración de descripciones y perfiles de puesto y presentarlo a los empresarios para su revisión, aprobación y hacer los ajustes necesarios. El siguiente paso consiste en integrarlo al manual de organización y preparar la sesión de sensibilización para entregar las descripciones y perfiles de trabajo a los colaboradores de la empresa verificando y ajustándolo para integrarlo al manual de organización definitivo. Como parte de la planeación se hará una segunda evaluación de clima laboral y procesamiento de los resultados para comparar los resultados con la anterior evaluación. En la parte de implementación se hará un seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales y poder determinar el impacto que tuvo en la organización.

La propuesta del **área de mercadotecnia** se determinó al ver que los empresarios estaban teniendo problemas recurrentes al momento de realizar una compra o venta de los servicios que ofrecen, así como confusiones e insatisfacción por parte de los clientes con los documentos entregados durante las ventas del producto o servicio, ya que no se tenían documentos oficiales que respaldaban las compras, así como formatos internos que les permitieran cumplir con las actividades de compra y venta de manera eficiente. Por lo tanto, se propuso una estandarización de procesos de compra y venta, con la elaboración de los formatos necesarios para el cumplimiento de las actividades del personal al realizar el proceso. Esto ayudará a la empresa siendo más eficaces y eficientes al momento de comprar y

vender, así como se dará formalidad a la organización con los formatos para clientes y las actividades internas.

En cuanto al **área de finanzas**, la propuesta surgió en base a que la empresa no genera información de carácter financiero para la toma de decisiones, ya que existe una escasez en informes de control, análisis de información y estudios especiales para la planeación, toma de decisiones y aplicaciones informáticas para las actividades operacionales básicas. Debido a esto, se propuso una herramienta financiera para el control de ingresos y egresos y un manual de la herramienta, que consistirá en la revisión con los empresarios para definir los elementos de la herramienta, la recopilación de información necesaria, la preparación del borrador del instructivo, desarrollo de corridas y ajustes, capacitación del personal responsable y seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales. Esto beneficiará a la empresa de manera que se tendrá un control financiero que facilitará una toma de decisiones eficaz.

Respecto al **área de operación** la propuesta surgió debido a que existe cierto descontrol durante los procesos de instalación, por ello se propuso lograr una estandarización de los mismos, tomando rendimientos de mano de obra, porcentajes de insumos y mermas, y crear un manual de procesos para así poder tener mejores resultados en cuanto a tiempo, calidad y reducción de mermas durante los procesos de instalación.

### 4.3. Plan de acción

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ENTREGABLES	AGO	AGO	AGO	SEPT	SEPT	SEPT	SEPT	OCT.	OCT.	OCT.	OCT.	NOV	NOV	NOV	NOV	NOV	
			sem 1 14 al 18	sem 2 21 al 25	sem 3 28 al 1	sem 4 4 al 8	sem 5 11 al 15	sem 6 18 al 22	sem 7 25 al 29	sem 8 2 al 6	sem 9 9 al 13	sem 10 16 al 20	sem 11 23 al 27	sem 12 30 al 3	sem 13 6 al 10	sem 14 13 al 17	sem 15 20 al 24	sem 16 27 al 30	
<b>1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DE PUESTOS DEFINIDA</b>																			
1 Recopilación de información, entrevistas con el personal	Erick Villaseñor Franz y Empresario	Manual de la organización, reportes de la sensibilización y 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 los empresarios para su aprobación																			
5 Revisión de descripciones y perfiles con el empresario 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																			
<b>2. FORMALIZACIÓN DE PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN</b>																			
1 Definición de requerimientos de documentación	Equipo de consultoría y Empresario	Manual de procedimientos comerciales																	
2 Recopilación de información																			
3 Desarrollo de las políticas y procedimientos																			
4 Realización de formatos e instrumentos de control																			
5 Revisión con empresarios para aprobación																			
6 Integración del borrador del Manual de Políticas y Procedimientos																			
7 Verificación de las políticas, procedimientos y formatos																			
8 Integración del Manual de Políticas y Procedimientos definitivo																			
9 Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales																			
<b>3. CONTROL FINANCIERO BÁSICO</b>																			
1 Revisión con los empresarios para definir elementos de la herramienta	Clementina Gómez Hernández y Empresario	Herramienta financiera y manual de la herramienta																	
2 Recopilación de información necesaria para la herramienta																			
3 Preparación de la versión propuesta de la herramienta																			
4 Elaboración del borrador del instructivo de la herramienta																			
5 Revisión de la herramienta y del instructivo con el empresario																			
6 Desarrollo de corridas y ajustes de la herramienta																			
7 Capacitación de personal responsable																			
8 Elaboración de la herramienta definitiva e instructivo																			
9 Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales																			
<b>4. ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS DE INSTALACIÓN</b>																			
1 Definición de requerimientos de documentación	José Iván Ibarra Machain y Empresario	Manual de operaciones																	
2 Recopilación de información																			
3 Realización de la documentación de los procesos																			
4 Elaboración de formatos e instrumentos de control																			
5 Validación con empresarios																			
6 Integración del borrador del Manual de Procesos																			
7 Capacitación del personal en el uso del Manual																			
8 Integración del Manual de Procesos definitivo																			
9 Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales																			
<b>5. INTEGRACIÓN DE DOCUMENTOS Y PRESENTACIÓN FINAL</b>																			
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

Las actividades para la implementación comenzaron la semana después de la validación del diagnóstico y propuestas con la revisión de las actividades a desarrollar durante esta siguiente etapa. En el transcurso de esta semana únicamente se revisó con los empresarios dudas acerca del documento de validación y plan de acción, el cual “es la representación gráfica de un conjunto de tareas, actividades o eventos ordenados en el tiempo y una herramienta muy importante en la gestión de proyectos que permite planificar, en función del tiempo (fecha de inicio y de finalización) y de los objetivos, todas las actividades que se necesitan llevar a cabo para la culminación de un trabajo, maximizando el aprovechamiento del tiempo y aumentando la productividad.”<sup>2</sup>

Las actividades realizadas en la **segunda semana** de la implementación, en cuanto a la propuesta de estructura organizacional definida, “marco para realizar las relaciones formales de responsabilidad, autoridad, y de asumir responsabilidades,”<sup>3</sup> se efectuaron dos entrevistas, una al personal que desempeña el labor de ventas, y otra al personal instalador para la descripción específica de sus puestos “descripción detallada de las actividades que se realizan en el puesto: actividades diarias y constantes, periódicas y eventuales y esporádicas.”<sup>4</sup>

Respecto a la propuesta de formalización de procesos comerciales, se platicó con los empresarios para definir el proceso de compra y venta. “El proceso de comercialización debe estar encaminado a planificar, fijar precios, promover y

---

<sup>2</sup> Martínez Rivera Francisco. (2005). *Administración de proyectos*. México: Pearson. Pág. 54

<sup>3</sup> Luna González, Alfredo C. (2014). *Estructura organizacional. Proceso administrativo*. Pág. 85.

<sup>4</sup> Bohlander, Snell (2014). *Descripción específica: proceso de administración de RH*. Pág. 73. CENGAGE.

distribuir productos y servicios que buscan satisfacer las necesidades de los consumidores; pretendiendo como objetivos fundamentales incrementar la cuota de mercado, la rentabilidad y el crecimiento de las cifras de venta. Una compra es el acto mediante el cual un sujeto económico entra en posesión de un bien o servicio mediante el pago del precio, en cambio, una venta es el contrato a través del cual se transfiere una cosa propia a dominio ajeno por el precio pactado.”<sup>5</sup> Asimismo, se verificaron algunos de los formatos existentes con el fin de realizar mejoras en ellos.

En relación a la propuesta de control financiero básico, se examinaron las herramientas con las cuales ha venido trabajando la empresa desde un inicio. “El control financiero se refiere al estudio y análisis de los resultados reales de una empresa, enfocados desde distintas perspectivas y momentos, comparados con los objetivos, planes y programas empresariales, tanto a corto como en el mediano y largo plazo.”<sup>6</sup> Posterior a ello, se identificó que los aspectos más importantes a tomar en cuenta eran el control de ingresos y egresos, así como la parte de la cobranza. “Un ingreso es un incremento de los recursos económicos, mientras que un egreso es todo aquel dinero o capital que se extrae de la ganancia (o de la inversión inicial) para pagar servicios y diferentes costes. Por otro lado, la cobranza se refiere a obtener el dinero correspondiente al desarrollo de una actividad, a la venta de un producto o al pago de deudas.”<sup>7</sup>

Acerca de la propuesta de estandarización de procesos de instalación, “acondicionamiento de algún espacio para darle uso, respondiendo a necesidades específicas, ya sea como vivienda, negocio, recreación, etc.”<sup>8</sup> se entrevistó al Instalador para una explicación detallada acerca de los pasos que se realizan para

---

<sup>5</sup> Casadejús, Josep M. (2010). *Gestión financiera del comercio internacional*. Pág. 150-184.

<sup>6</sup> G.M. Dickinson. (2005). *Planificación, inversión y control financiero*. Deusto Ediciones. Pág. 87

<sup>7</sup> Díaz, María Constanza, Ramiro Parra. (2012). *Presupuestos. Enfoque para la planeación financiera*. Pp. 37-62.

<sup>8</sup> Lemarroy González, Mónica S. (2004). *Proceso de Instalación: Lú: El cuerpo efímero*. Pág. 30.

el procedimiento de instalación, y captura de fotografías de los principales insumos utilizados durante ésta.

Durante la **tercera semana**, sobre la estructura organizacional, se continuó el trabajo con los empresarios de la descripción de puestos. Se identificaron las actividades y responsabilidades de la administradora y del instalador, así como las habilidades y requisitos que se necesitan para desempeñar dichos puestos de trabajo, mediante el perfil del puesto, “se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones”<sup>9</sup> Con lo que se facilita el reclutamiento de personal. “El reclutamiento es un conjunto de actividades cuya finalidad es atraer personal debidamente calificado para ocupar puestos dentro de la organización”.<sup>10</sup>

En cuanto a la formalización de procesos comerciales, se recabó de manera electrónica los formatos existentes de recibos de venta utilizados en la empresa. “Un recibo de venta es una constancia que sirve para comprobar que se ha cumplido con el pago o solución de una obligación o prestación de un servicio o producto”.<sup>11</sup>

Respecto al control financiero básico se acordó con los empresarios que se precisaría la lista de ingresos y gastos de la empresa con el fin de darle una mayor eficacia a la herramienta. “La eficacia se refiere a la capacidad de producir el efecto deseado o de ir bien para determinada cosa”.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. LA: MacGraw Hill. Pág. 102

<sup>10</sup> Andrade Rodríguez de S, Horacio, (1991). *Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación*. Trillas. Pág. 218.

<sup>11</sup> Gómez Giovanni. (2001). *Los soportes contables*. Pág. 52.

<sup>12</sup> Robbins, Stephen y Coulter, Mary. (2005). *Administración*. Pearson Educación. Pág. 8.

En relación a la estandarización de procesos de instalación, en dos ocasiones se agendó una visita a una instalación para poder observar de manera empírica el proceso, por cuestiones ajenas al equipo en ambas ocasiones se suspendió la visita.

En la **cuarta semana**, en relación a la estructura organizacional definida se analizó el bosquejo del posible acomodo en la estructura jerárquica de puestos, así como en la integración de un nuevo colaborador para el desempeño de nuevos procesos y asistencia en inventarios y proveeduría.

En cuanto a la formalización de procesos comerciales se acordó especificar a detalle el proceso de compra y venta de la empresa, además de precisar los formatos que son utilizados para registrar ambas operaciones.

Respecto al control financiero básico se recabó la información detallada de todos los ingresos y egresos existentes. Asimismo, se elaboró un bosquejo de la herramienta financiera y se puntualizó acerca de los posibles gastos que se generarían en la empresa en base a lo planteado en las demás propuestas. Esto con el propósito de incluirlos en la herramienta financiera.

Acerca de la estandarización de procesos de instalación se documentó y presencié por parte de todo el equipo la recepción y acomodo de las albercas prefabricadas.

Durante la **quinta semana**, sobre la estructura organizacional se revisó con los empresarios el organigrama propuesto. “Un organigrama es una representación gráfica de la estructura formal de una organización muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y las líneas de autoridad”<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Andrade Rodríguez de S, Horacio, (1991). *Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación*. Trillas. Pág. 66.



Uno de los cambios que se realizó fue la jerarquización “la disposición de las funciones de una organización por grado de importancia y mando.”<sup>14</sup> Además, se acordó con los empresarios fecha, lugar y hora para reunirse con dos colaboradores y finalizar con las entrevistas de descripción de puestos.

Acerca del control financiero básico, se revisó con los empresarios el borrador de la herramienta con el fin de hacer algunos cambios y/o ajustes en la misma. Además, se detalló la manera en que funciona y los beneficios que se obtendrían. Por otra parte, se precisó la lista de ingresos y egresos de la empresa para verificar que la herramienta incluye todo lo necesario para que se desarrolle de forma adecuada.

En cuanto a la estandarización de los procesos de instalación, se acudió a dos instalaciones distintas, una estaba por comenzar y la otra ya había sido finalizada, en la primera se pudo observar una nueva implementación de un equipo más optimizado de filtrado de agua, en la segunda se pudo observar la primera etapa de la instalación correspondiente a la excavación. Posteriormente se le dio seguimiento a la instalación a la cual se acudió anteriormente, en la cual se pudo observar que llevaban dos días de retraso.

En la **sexta semana**, para la estructura organizacional definida se revisó nuevamente el organigrama con los empresarios, además, se examinó el programa para el taller de sensibilización “Los métodos y técnicas de capacitación se refieren a las diversas formas que existen para organizar, implementar y ejecutar los procesos de enseñanza de manera de alcanzar los objetivos de aprendizaje previstos,”<sup>15</sup> para hacer algunas mejoras y adecuaciones. Por otro

---

<sup>14</sup> Andrade Rodríguez de S, Horacio, (1991). *Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación*. Trillas. Pág. 58

<sup>15</sup> Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. LA: MacGraw Hill. Pág. 208

lado, se finalizó con las descripciones de puesto con los dos colaboradores faltantes.

En cuanto a la formalización de procesos comerciales se continuó con la revisión y definición de formatos utilizados. Se acordó que el empresario elaborará un borrador para el formato de venta de productos de mostrador y posterior a ello, el equipo trabajará en la versión final de éste.

Respecto al control financiero básico, se trabajó en la herramienta financiera y se realizaron algunas correcciones en la misma. Posterior a esto, se les mostró la herramienta a los empresarios y se estuvo revisando de forma detallada con ellos. Nuevamente se hicieron ciertos ajustes a la herramienta de modo que ésta fuera totalmente práctica y funcional para la empresa y se acordó volver a revisarla en la próxima reunión.

En relación a la estandarización de procesos de instalación después de haber concluido las entrevistas con los colaboradores que hacían falta, se siguió con la integración del manual de procesos de instalación, “documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad organizacional, o de dos o más de ellas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación.”<sup>16</sup>

Durante la **séptima semana**, sobre la estructura organizacional definida se terminó de revisar con los empresarios los nuevos controles por puesto de trabajo así como nuevas responsabilidades en dichos puestos.

---

<sup>16</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. México: CENGAGE. Pág. 144

En cuanto a la formalización de procesos comerciales se continuó trabajando con la estructura de los formatos utilizados y se acordó establecer un posible diseño para los mismos la próxima semana.

Respecto al control financiero básico, se trabajó en la herramienta financiera en la cual se efectuó el registro de todos los movimientos (ingresos y egresos) realizados en la empresa durante el mes de septiembre. Asimismo, se hicieron nuevamente unos ajustes en ésta para facilitar su uso y la obtención de información eficiente.

En relación a la estandarización de procesos de instalación se continuó trabajando en el manual de procesos, al mismo tiempo se estuvieron haciendo unas correcciones.

En la **octava semana**, para la estructura organizacional definida se realizó una nueva descripción y perfil del puesto de asistente operativo y se trabajará en el de técnico de servicios. Se revisaron en conjunto las respectivas responsabilidades del nuevo orden de flujo de información y delegación de responsabilidades.

Se llevó a cabo el taller de sensibilización en el cual se abordó la cultura organizacional de la empresa “La cultura se refleja en los valores, las normas, los comportamientos, los mitos, los ritos, el lenguaje, los símbolos, las creencias, los comportamientos y las formas de pensar compartido por los integrantes de la empresa, que además tienden a perpetuarse en el tiempo.”<sup>17</sup> Se exploró la filosofía de la empresa: misión, visión y valores “La filosofía corporativa de la organización es una construcción ideada de dentro hacia fuera de la organización, independiente del entorno externo, y está compuesta por sus principios y valores

---

<sup>17</sup> Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. LA: MacGraw Hill. Pág. 105-107

organizacionales y por los objetivos de su misión.”<sup>18</sup> Se presentó por parte del empresario el organigrama, y se realizó una actividad de integración en equipo.

En cuanto a la formalización de procesos comerciales se continuó trabajando con la estructura de los formatos utilizados.

Respecto al control financiero básico se trabajó en la herramienta financiera. Se hicieron nuevamente unos ajustes en la misma para facilitar su uso y la obtención de información eficiente. Además, se inició con el registro de los movimientos (ingresos y egresos) realizados en el mes de octubre.

En cuanto a la estandarización de los procesos de instalación, se realizó una tabla de cuantificación de volúmenes de obra para cada modelo de alberca, la cual se clasifica en dos tipos, suelos estables e inestables, y contiene los volúmenes de excavación, de arena necesaria para compactación, cantidad de cemento, concreto, grava agua, y malla electrosoldada requeridas. Además, se trabajó en los nuevos formatos de control de procesos.

Durante la **novena semana**, sobre la estructura organizacional definida se trabajó en la descripción de puesto del técnico de servicio con el empresario. Se realizó una herramienta de seguimiento de tareas por puesto de trabajo.

En cuanto a la formalización de procesos comerciales se comenzó con las descripciones narrativas de los procesos de compras y ventas.

Respecto al control financiero básico se trabajó en la herramienta financiera. Se hicieron algunos ajustes en los movimientos del mes de septiembre y se siguió con el registro de ingresos y egresos en el mes de octubre.

---

<sup>18</sup> Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. LA: MacGraw Hill. Pág. 91

En relación a la propuesta de estandarización de procesos de instalación se trabajó en colaboración con el empresario para el uso y la implementación del nuevo proceso y herramienta.

En la **décima semana**, para la estructura organizacional definida se trabajó en un ajuste de la descripción y perfil del coordinador operativo con los empresarios, se comenzó a trabajar en el reporte de sensibilización y el manual de organización, “es el documento que sirve como medio de comunicación y coordinación que permite registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de la organización, así como las instrucciones y lineamientos que se consideran necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.”<sup>19</sup>

En relación con la formalización de procesos comerciales se continuó con la definición de la estructura de los formatos utilizados. Además, se comenzó a trabajar en el manual de procesos comerciales. Se definieron todos los procesos de compra y venta existentes. También se diseñó un formato para la encuesta de satisfacción del servicio. “es un estudio que sirve para medir qué tan satisfechos están los clientes y cuál es el nivel de compromiso que tienen hacia una marca, producto o servicio.”<sup>20</sup>

Respecto al control financiero básico se trabajó en la herramienta financiera. Se continuó con el registro de ingresos y egresos del mes de octubre, y se revisó el estado de resultados y flujo de efectivo del mes de septiembre.

En cuanto a la estandarización de los procesos de instalación se trabajó en una herramienta de cuantificación de insumos para la instalación, además de trabajar

---

<sup>19</sup> Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. LA: MacGraw Hill. Pág. 76

<sup>20</sup> Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. LA: MacGraw Hill. Pág. 83

en el checklist de herramienta y equipo y correcciones en la tabla de volúmenes de obra.

Durante la **décimo primera semana**, sobre la estructura organizacional definida se acordó con los empresarios la evaluación de nuevas prácticas en los distintos puestos. Se llevó a cabo la segunda aplicación de las encuestas de clima laboral. “percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.”<sup>21</sup>

En cuanto a la formalización de procesos de comercialización se continuó trabajando en el documento del manual de procesos comerciales: procesos de compra y venta.

Respecto al control financiero básico se trabajó en la herramienta financiera. Se continuó con el registro de ingresos y egresos del mes de octubre y se revisó el estado de resultados y flujo de efectivo de octubre. Además, se envió la herramienta a la administradora de la empresa.

En relación con la estandarización de los procesos de instalación se realizó un formato para la etapa de visita de factibilidad, que será utilizada por el nuevo puesto de coordinador operativo.

En la **décimo segunda semana**, para la estructura organizacional definida se trabajó en el seguimiento de las actividades en los distintos puestos de trabajo. Respecto al manual de organización se incorporó información y responsabilidades

---

<sup>21</sup> Anzola, O. I. (2003). *Una mirada de la Cultura Corporativa*. Bogotá: Cargraphics. Pág. 71

en los puestos de Instalador técnico y vendedor. Además se continuó con la aplicación de encuestas de clima laboral.

En cuanto a la formalización de procesos comerciales se continuó trabajando en el documento del manual de procesos comerciales: procesos de compra y venta. Se establecieron los formatos de cotización, contrato de prestación de servicios, recibo de anticipos y nota de venta.

Respecto al control financiero básico se trabajó en la herramienta financiera. Se continuó con el registro de ingresos y egresos del mes de octubre y se revisó el estado de resultados y flujo de efectivo del mes de octubre.

En relación con la estandarización de los procesos de instalación se trabajó en el formato del manual, y se coordinó con los empresarios la capacitación para el uso de la herramienta de volúmenes y otros formatos trabajados anteriormente.

Durante la **décimo tercera semana**, sobre la estructura organizacional definida se trabajó en la capacitación del personal de ventas, con la descripción y el perfil del puesto según lo acordado, y se finalizó el manual de organización.

En cuanto a la propuesta de formalización de procesos comerciales se continuó trabajando en el documento del manual de procesos comerciales: procesos de compra y venta, y se realizó la capacitación para el manual de ventas.

Respecto al control financiero básico se trabajó en la herramienta financiera. Se continuó con el registro de ingresos y egresos del mes noviembre. Se analizó el estado de resultados y el flujo de efectivo.

En relación con la estandarización de los procesos de instalación se trabajó en los últimos detalles del manual de procesos de instalación, quedando listo para la capacitación de los trabajadores durante la próxima semana.

## **5.2. Ajustes al plan de acción (sólo en casos necesarios)**

Fue necesario realizar una modificación al plan inicial en cuanto a la propuesta de formalización de procesos de comercialización ya que solo se tenía contemplado trabajar la parte de ventas, pero debido a que no hubiera resuelto el 50% del problema detectado, se optó por separar los procesos comerciales en dos manuales, un manual de compras y un manual de ventas.

## **5.3. Resultados obtenidos**

La propuesta de **estructura organizacional definida** consistió en la elaboración de un organigrama, una descripción de puestos, un manual de organización, un reporte de sensibilización y un reporte del clima laboral con el fin de crear una cultura organizacional. El resultado obtenido fue colaboradores eficientes y satisfacción del personal.

La propuesta de **formalización de procesos de comercialización** consistió en la elaboración de un manual de compras y un manual de ventas con el fin de documentar los procesos de cada una de estas actividades. Asimismo, se reestructuró el diseño de diversos formatos que apoyan la operación diaria. El resultado obtenido fue la generación de procesos eficientes para las compras y estandarización de los procesos de venta, mejorando el seguimiento y control, así como la imagen.

La propuesta de **control financiero básico** consistió en la elaboración de una herramienta de control financiero y un manual de la herramienta con el propósito



de establecer un registro y análisis eficaces que favorezcan la gestión de recursos financieros con los que se cuenta. El resultado obtenido fue un control y manejo del flujo de efectivo permitiendo identificar el margen de utilidad.

La propuesta de **estandarización de procesos de instalación** consistió en la elaboración de un manual operativo, una herramienta de procesos de instalación, cuantificación de insumos, cuantificación de volúmenes de obra y formatos de alineamiento para la formalización de las operaciones y un formato de recepción y entrega de alberca.

#### 5.4. Tabla sobre empleo y capacitación

<b>Número de empleos protegidos</b>		6
<b>Número de empleos generados</b>		2
<b>Personas capacitadas</b>	<b>Área de capacitación</b>	<b>Horas de Capacitación</b>
8	Sensibilización	2.5

## 5.5. Tablero de seguimiento de indicadores

### Estructura organizacional definida

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			Tipo de resultado o servicio propuesto
					Cadena de Impacto	Indicador		
Estructura organizacional y de puestos poco clara.	Gestión y administración	Consolidar estructura operacional de la empresa	Diseñar la estructura organizacional	Estructura organizacional definida.	RESULTADO	Manual de organización.	1 Manual de organización.	A-Producto
					USO	Las descripciones y perfiles de puestos serán utilizadas por todo el personal de la empresa para la ejecución de sus actividades y responsabilidades.	Cantidad de tareas ejecutadas para la realización de las actividades durante 4 semanas	
					BENEFICIO	Colaboradores eficientes.	Porcentaje de cumplimiento de tareas y responsabilidades establecidas en la descripción de puestos.	
					Satisfacción del personal.	Índice del clima laboral.		

Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición de indicadores				Observaciones
		25%	50%	75%	100%					Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
		14-ago	29-sep									100%	100%	
02-oct	27-oct					100%	100%	0%	OK	299	299	0	228	
30-oct	17-nov					100%	100%	0%	OK	100%	100%	0%	76%	
30-oct	17-nov					100%	100%	0%	OK	64%	80%	16%	62%	

<b>Monitoreo de implementación</b>		
<b>Fuentes de verificación</b>	<b>Supuestos e hipótesis</b>	<b>Riesgos</b>
Avances en el diseño del organigrama y de la formulación de las descripciones y perfiles de puestos. Minutas de trabajo.	La disposición de los empresarios para establecer una estructura organizacional que soporte la expansión del negocio.	La falta de disponibilidad de los empresarios para formular descripciones y perfiles de puestos adecuadas, propiciaría que el manual quedara incompleto o poco confiable.
Observaciones y registros de que se lleven a cabo las actividades.	La disposición de los empresarios y colaboradores para la utilización de las descripciones y perfiles de puestos favorece el desempeño.	La no utilización de las descripciones y perfiles de puestos puede disminuir el desempeño.
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.

## Formalización de procesos de comercialización

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			Tipo de resultado o servicio propuesto
					Cadena de Impacto	Indicador		
Políticas y procesos de comercialización informales	Clientes y Mercados	Afiarzar el posicionamiento asegurando la calidad en el servicio	Documentar el proceso de comercialización	Formalización de procesos de comercialización	RESULTADO	Manual de políticas y procedimientos.	1 Manual de comercialización.	A-Producto
					USO	Los empresarios y el personal responsable realizan de manera puntual los procesos administrativos de compra y venta y utilizan los formatos necesarios	Porcentaje de apropiación de las políticas y procedimientos de compras y ventas	
					BENEFICIO	Generación de procesos eficientes para las compras y estandarización de los procesos de venta, mejorando el seguimiento y control, así como la imagen	Decisiones estratégicas tomadas	

Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición de indicadores				Observaciones
		25%	50%	75%	100%					Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
14-ago	29-sep					100%	100%	0%	OK	0	1	1	2	Se decidió separar los procesos, elaborándose 2 manuales: uno de compras y otro de ventas
02-oct	27-oct					100%	100%	0%	OK	0%	100%	100%	75%	Al momento de elaborar el tablero no se había utilizado el manual de compras en una de éstas
30-oct	17-nov					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	Institucionalizar los formatos de los procesos de venta

<b>Monitoreo de implementación</b>		
<b>Fuentes de verificación</b>	<b>Supuestos e hipótesis</b>	<b>Riesgos</b>
Documento que da cuenta del avance e implementación del manual de políticas y procedimientos. Minutas de trabajo.	Disposición y ganas de los empresarios por potenciar y mejorar sus políticas y procedimientos con la finalidad de una toma de decisiones efectiva y obtener mejores resultados en los procesos de comercialización.	Si los empresarios no tienen el interés de utilizar el manual a su mejor capacidad, éste servirá de poco para una toma de decisiones estratégica y la comunicación, como los procesos de comercialización no serán los más idóneos.
Observaciones y registros de que se lleven a cabo las actividades. Manual actualizado.	Disposición y ganas de los empresarios por fortalecer y utilizar el manual de forma constante, así como la empatía al cambio.	Si los empresarios realizan la utilización del manual ocasionalmente, así como también no hay una actualización y control de datos habrá costos y poca eficiencia en los procesos.
Medición en la efectividad de los procesos. Reportes de resultados.	Al optimizar y actualizar el manual de manera constante facilitará la comunicación, así como también mejorarán los procesos que ayudarán a tomar mejores decisiones y a enfocar con mayor eficiencia planes estratégicos.	Si no se da seguimiento al manual, así como la no utilización y actualización llevarán a una mala comunicación y toma de decisiones arriesgadas e inseguras.

## Control financiero básico

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			Tipo de resultado o servicio propuesto
					Cadena de Impacto		Indicador	
Registros de información financiera y contable desarticulada e insuficiente.	Finanzas	Aumentar la rentabilidad	Determinar la estructura de costos para su utilización	Control financiero básico.	RESULTADO	Herramienta de control financiero.	1 Herramienta.	A-Producto
					USO	Los empresarios capturan de manera correcta y oportuna los ingresos y egresos de operación de la empresa	Porcentaje de registros realizados durante 4 semanas	
					BENEFICIO	Control y manejo del flujo de efectivo, permitiendo identificar el margen de utilidad	Porcentaje de flujo de efectivo positivo durante el periodo	

Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición de indicadores				Observaciones
		25%	50%	75%	100%					Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
17-ago	21-nov					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
18-ago	22-nov					100%	100%	0%	OK	25%	100%	75%	49%	25% inicial y 24% correspondiente a septiembre, octubre y noviembre
19-ago	23-nov					100%	100%	0%	OK	0%	100%	100%	50%	El flujo se mueve conforme a la compra de albercas

<b>Monitoreo de implementación</b>		
<b>Fuentes de verificación</b>	<b>Supuestos e hipótesis</b>	<b>Riesgos</b>
Avances del diseño de la herramienta financiera y de su instructivo. Minutas de las reuniones.	La disposición de los empresarios para el desarrollo de una herramienta confiable.	Falta de disposición por parte de los empresarios propiciará el desarrollo de una herramienta incompleta.
Registro de operaciones durante las semanas de uso.	Disposición por parte de los empresarios para realizar los registros generará información financiera confiable para la toma de decisiones.	Falta de disposición por parte de los empresarios para realizar los reportes financieros adecuadamente, puede generar información errónea.
Reportes mensuales generados por la herramienta.	Seguimiento de los reportes por parte de los empresarios permite una planeación adecuada y decisiones tomadas correctamente.	La falta de seguimiento de los reportes puede llevar a una planeación y toma de decisiones desacertada.

## Estandarización de procesos de instalación

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	
Ausencia de procesos de operación documentados y sistematizados.	Procesos y Operación	Delegar la operación de instalaciones a las sucursales	Documentar procesos operativos	Estandarización de procesos de instalación.	RESULTADO	Manual de procesos.	1 Manual de procesos de instalación	A-Producto
					USO	El personal usará el manual para la ejecución de actividades de instalación	Porcentaje de apropiación de las políticas y procedimientos de instalación	
					BENEFICIO	Disponer de procesos estandarizados que faciliten y controlen las operaciones	Porcentaje de ejecución de procesos de instalación estandarizados	

Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición de indicadores				Observaciones
		25%	50%	75%	100%					Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
20-ago	24-nov					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	Se elaboró además una herramienta de control de procesos
21-ago	25-nov					100%	100%	0%	OK	0%	100%	100%	50%	Al momento de elaborar el tablero únicamente se había realizado la capacitación
22-ago	26-nov					100%	100%	0%	OK	0%	100%	100%	0%	



<b>Monitoreo de implementación</b>		
<b>Fuentes de verificación</b>	<b>Supuestos e hipótesis</b>	<b>Riesgos</b>
Información documentada acerca de los procesos de instalación. Minutas de trabajo.	Disposición de los empresarios y colaboradores para participar en la estandarización de los procesos de instalación.	Falta de participación y disposición de los empresarios y colaboradores causará retrasos en el diseño del manual, los formatos, instrumentos y herramientas.
Checklist de verificación de aplicación. Manual actualizado.	Disposición por parte de los empresarios y los colaboradores para ejecutar las especificaciones establecidas.	Que se continúe trabajando con las mismas prácticas.
Reportes de seguimiento y control.	La estandarización de los procesos de instalación disminuye demoras, retrasos o retrabajos.	Resistencia al cambio para trabajar de manera formalizada provocando que no se obtengan mejoras.

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

Se hacen recomendaciones a la empresa, ya que el proceso de consultoría únicamente representa un inicio de mejora, el cual se puede plantear a corto, mediano y largo plazo con el fin de que los objetivos estratégicos puedan cumplirse. A continuación, se detallan estas recomendaciones para un seguimiento a los avances realizados en la organización:

### **6.1. Corto plazo**

- Incorporar personal competente utilizando el manual de organización.
- Afianzar las relaciones con proveedores y clientes mediante la formalización de los procesos comerciales
- Generar información financiera confiable que facilite la toma de decisiones.
- Mantener actualizado el manual de instalación mediante las aportaciones del personal operativo.

### **6.2. Mediano plazo**

- Desarrollar planeación estratégica para el crecimiento.
- Sistematizar los controles administrativos.
- Mejorar el servicio a partir de los resultados de la medición de la satisfacción del cliente.
- Diseñar y operar un método de costeo.
- Formular y aplicar un reglamento interno de trabajo.

### **6.3. Largo plazo**

- Adquirir un software de incentivos para incrementar el desempeño en los colaboradores.
- Contratar un servicio de branding.
- Obtener un ERP.

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

**Erick Villaseñor Franz**

A lo largo de la consultoría tuve la oportunidad de generar aprendizajes y competencias desarrolladas en mi persona que fueron la profesionalidad de hacer una consultoría, como comunicarme con los empresarios para hacer diagnóstico, ofrecer soluciones e implementándolas tomándolos en cuenta. Socialmente aprendí a relacionarme con más personas de manera profesional. Los conocimientos que aporte fueron a partir de asignaturas estudiadas con anterioridad como administración estratégica, Cultura organizacional, Negociación profesional que me permitieron aportar soluciones para el manual de organizacional.

En el campo profesional de la administración en mi experiencia he notado que es muy importante comunicar numéricamente y cualitativamente propuestas de mejora y se necesita entablar una buena sinergia entre empresarios y administración para emprender las mejoras continuas. Otra problemática que me he topado es la calendarización y seguimiento de estas mejoras, he corroborado en el PAP y en mi trabajo que se necesita delegar y supervisar el trabajo para obtener buenos resultados debido a que si no se ejerce la presión necesaria así como motivación e importancia no se tomará en serio el trabajo y no se alcanzarán los objetivos. He aprendido a lo largo de esta consultoría que el trabajo administrativo es colaborativo es decir involucra a todos los colaboradores en casi todos los procesos para poder tener información de calidad y poder tomar decisiones fundamentas a partir de ellas.

En el contexto actual de las MYPES creo que existe una gran área de oportunidad de crecimiento y control, al dedicar tiempo y personal para dirigir y atender las necesidades de gestión. La estandarización de procesos, perfiles de trabajo así

como la administración son elementos esenciales que requieren de desarrollar para ser más competitivos o crecer de manera controlada. Lo que se atendió por mi parte fue la estructura organizacional que beneficio a todos los integrantes de la empresa dado que se esclareció las responsabilidades de cada uno de los integrantes así como el perfil que se requiere para reclutar.

Un gran beneficio que se implanto fue el entendimiento del negocio, una visión estratégica clara y una comprensión de la situación en la que se encuentra el negocio lo que ha traído como resultado aportaciones de los empresarios para mejorar distintas áreas de la empresa de manera objetiva, integral y humana. Las actividades clave que se dieron en el proceso de consultoría fueron los acuerdos que se respetaron por ambas partes para trabajar efectivamente y de ahí desarrollar el proceso de diagnosticar, esclarecer el negocio, evaluar procesos y áreas para poder realizar propuestas de impacto en colaboración de todos los involucrados así como en todo proceso dar seguimiento y presión para que se mantuviese un seguimiento de dichas propuestas.

La visión de entendimiento que tenía acerca de las MYPE creció abruptamente en muchos sentidos, logre percatarme de las grandes oportunidades laborales en mi campo así como las mejoras que se pueden tener al tener mayor claridad en procesos, información y control. Los dilemas éticos que nos tocó presenciar tiene que ver con lo fiscal, un problema que aparece en muchos otro negocios debido a que los clientes no quieren facturar la compra lo que pone en riesgo a la empresa en una situación no favorable. Para mejorar la cultura empresarial creo firmemente que se tiene que estar involucrado con todo el equipo de trabajo conociendo a los integrantes de la empresa con el fin de generar empatía y lealtad. Por otra parte la claridad de los puestos de trabajo como responsabilidades y prioridades son base para la eficiencia del personal y como consecuencia la satisfacción por parte del colaborador al realizar bien su trabajo.

El situarme como parte del negocio me permitió relacionarme con los que lo conforman, conocerlos y aprender de ellos, aprendí distintas visiones de ver las cosas y de percibir las siendo empático. La experiencia de la consultoría en la empresa en la que trabajé, los compañeros, asesores, directores, empresarios y colaboradores serán un buen recuerdo de trabajo duro en colaboración de los involucrados y satisfactorio al recordar el buen desempeño por parte de quien lo conformo y en lo personal una herramienta para el futuro en la cual aprendí a comprometerme, organizarme, escuchar y a trabajar en equipo debido a que fue algo nuevo el dar seguimiento a propuestas y enfrentar resistencias al cambio y circunstancias personales que dificultaron pero no detuvieron el trabajo a realizar.

La decisión inicial que tome fue entrarle de lleno, generar un cambio real y comprometerme a hacer lo mejor que estuviese en mis manos y las consecuencias fueron buenos resultados con el arduo que resultó en bienestar y satisfacción. La cooperación, trabajo en equipo y compromiso fueron la base de la consultoría y las dificultades fueron las resistencias al cambio para reemplazar malas prácticas que entorpecían el funcionamiento por parte del personal.

### **Leidy Clementina Gómez Hernández**

Las competencias y los aprendizajes relevantes para mi crecimiento personal, social y profesional que adquirí a lo largo de este proyecto fueron la capacidad de adquirir nuevos conocimientos en cuanto a otras áreas de estudio ajenas a la mía, el trabajo en equipo y la cooperación, la responsabilidad, la flexibilidad y la disposición de adaptación a nuevos entornos, retos y personas. Además, el saber realizar un adecuado análisis del entorno y validar la información recabada para poder confirmar que lo que se está planteando es lo correcto, fueron dos aspectos significativos en mi aprendizaje. Los conocimientos que aporté para el buen desarrollo del PAP fueron en relación a finanzas. No obstante, hubo saberes que puse a prueba pero que al final logré concluir de la mejor manera y me dejaron

una gran enseñanza. La realización de la herramienta financiera significó un desafío ya que había aspectos que no tenía claro cómo plasmarlos. Asimismo, el elaborar la propuesta de formalización de procesos de comercialización me hizo salir de mi zona de confort y aprender algo nuevo y que suma a mi formación académica. En cuanto a mi proyecto de vida profesional, me di cuenta de la relevancia que tiene el ser ético. Ser un profesionista ético teniendo un verdadero compromiso con la empresa/proyecto para buscar su buen desarrollo y cumplir con mis tareas esforzándome al máximo siempre. También aprendí a ejercer parte de mi carrera pero que debo seguir actualizándome en nuevos conocimientos.

A partir de mi experiencia en este PAP, considero que las necesidades o problemas que requieren ser atendidos en el contexto actual de las MYPE son la falta de capacitación del personal y la inexistencia de una cultura organizacional, la carencia de registros contables, costos mal determinados, precios que no cubren los costos totales, desconocimiento para analizar los estados financieros y el retraso tecnológico. Por otra parte, el problema que creo haber atendido a través de mi participación en este proyecto fue la existencia de una desarticulada e insuficiente información financiera, logrando crear una herramienta con la que se obtuviera un control eficaz de los ingresos y egresos, así como la elaboración de estados financieros que facilitaran la toma de decisiones.

De igual manera, contribuí en la formalización de políticas y procesos de compra/venta informales que se tenían. Con estos cambios, las personas que resultaron beneficiadas fueron los empresarios y los empleados debido a que durante la implementación se pudo constatar el impacto positivo que se generó después de haber atendido estos problemas. Los empresarios tuvieron la oportunidad de ver la realidad económica financiera de su negocio así como de tener un mayor y mejor control en sus registros contables. Conocieron con exactitud la cantidad total de ingresos y egresos, su utilidad neta así como su flujo de efectivo por periodo. Del mismo modo, con los manuales y formalización de

formatos de compra/venta se logró establecer una mejor imagen de la empresa y se facilitó el desarrollo de labores y el control interno, aumentando la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo. Las actividades que fueron fundamentales para lograr lo ya mencionado, fueron el acudir a todas las reuniones de trabajo con los empresarios y enfocarnos en los objetivos estipulados. La responsabilidad y el interés por hacer las cosas fueron los factores clave.

En lo personal, puedo decir que el PAP me ayudó bastante para darme cuenta de lo capaz que puedo ser para hacer las cosas y sobre todo para no ser conformista y querer dar lo mejor de mí siempre. No quedarme paralizada ante algún evento inesperado, sino saber cómo afrontarlo y de la mejor manera. La visión sobre el mundo laboral y social que tengo ahora, si cambio a través de esta experiencia porque pude observar que se trata de mantener una lucha constante ante todas las problemáticas existentes. No todo está en orden y funciona a la perfección sino que cada día van surgiendo diferentes retos y necesidades que atender, tanto técnicas como humanas.

En mi opinión, evaluo satisfactoriamente el cumplimiento de mis compromisos y el nivel alcanzado en el logro de objetivos porque desde un inicio tuve una buena actitud por hacer las cosas pese a todos los conflictos que iban surgiendo y di lo mejor de mí hasta el final. Apoyé a mis compañeros de equipo cuando estos lo requerían y siempre estuve al pendiente de cumplir en tiempo y forma con lo que se nos pedía. Los aspectos que favorecieron mi proceso formativo y de intervención fue el apoyo incondicional por parte del consultor senior así como por parte de mis compañeros de equipo y de los coordinadores del proyecto del ITESO. Considero que este proyecto es digno de recomendar porque creo que incrementa en gran medida la formación como profesionistas y nos brinda la oportunidad de ser mejores personas. Es un proyecto que solo suma, suma aprendizajes, experiencias, conocimiento, habilidades, etc. y nunca resta.

## **José Iván Ibarra Machain**

Los resultados obtenidos hasta el momento ha sido una buena integración de equipo y una buena respuesta por parte de los empresarios, también mucho compromiso por parte de los empresarios hacia el proyecto, ya que asistieron a todas las sesiones y actividades del ITESO, y realizaron todo lo que se les ha solicitado, en cuanto al plan de acción el único cambio que hubo fue el de realizar un manual de ventas y uno de compras, los empresarios han tenido muy buena actitud hacia el proyecto, y también el equipo, en especial la consultora la cual siempre hemos sentido su apoyo hacia nosotros como consultores junior a pesar de su estado de salud.

Al principio no tenía mucha idea de cómo resultaría mi propuesta de intervención ya que jamás había hecho un manual de procedimientos ni nada, pero simplemente observando pude determinar qué herramientas podrían ayudar a la empresa y los llevé a cabo de una manera que desde mi punto de vista es bastante satisfactoria, aprendí que todos teníamos algo importante que aportar al proyecto.

He cambiado en mi forma habitual de hacer las cosas en temas como de relación con el cliente, la consultoría me ayudó mucho a mejorar mi comunicación y formalidad con mis clientes en mi trabajo personal.

En cuanto a los aprendizajes de mi carrera que pude aplicar fueron mis conocimientos de procesos constructivos y administración de obra, también apliqué conocimientos de Análisis de volúmenes de obra.

He aprendido que un despacho de arquitectura en cierto modo es una empresa, a la cual se le pueden aplicar los conocimientos que he aprendido en el PAP en



cuanto a temas de administración, recursos humanos, finanzas, cosa que un arquitecto no realiza por que en su formación no tuvo esta parte administrativa.

En general, viendo los resultados, puedo decir que estoy satisfecho con el trabajo que mi equipo y yo hemos realizado, que creo que de verdad las herramientas ayudarán a la empresa y creo que nuestro desempeño fue muy bueno.

### **Reflexiones grupales**

Sobre las aptitudes y actitudes desarrolladas como equipo aprendimos a cerca de la importancia del trabajo multidisciplinario así como el ser proactivos. Compartimos la responsabilidad de buscar posibles soluciones desde diferentes perspectivas con el propósito de poder realizar un trabajo de calidad y el cual nos permitió fortalecer la relación de todos los miembros del equipo, creando un ambiente agradable y en el que logramos establecer una buena conexión entre cada una de las diferentes personalidades y perfiles que tenemos. La puntualidad, el compromiso, una buena comunicación y tener iniciativa fueron aspectos clave que favorecieron el trabajo grupal. Asimismo, la empatía, el interés y la disposición de hacer un cambio en la empresa permitieron mejorar notablemente las dimensiones del diseño organizacional de la misma.

Respecto a nuestra valoración integral de la experiencia, con un enfoque sistémico, concluimos que al término de la intervención nos sentimos satisfechos y gustosos con el trabajo realizado y los cambios que se lograron en la empresa. A pesar de los diversos inconvenientes presentados a lo largo del proyecto, se consiguió que cada una de las propuestas de mejora y su implementación tuviera un impacto positivo en la mentalidad de los empresarios así como en su manera de operar el negocio.

Consideramos que cada una de las actividades realizadas influyó de manera significativa en nuestra formación profesional y humana ya que nuestros actos no solo repercuten en la parte técnica, sino que también lo hacen en todos los seres humanos, en el grupo donde nos desenvolvemos. Por ello, reconocimos la importancia de analizar las decisiones, actitudes y comportamientos que tenemos y que conduzcan al bien común. De igual manera, el desarrollo de habilidades como el trabajo colaborativo, la planeación y seguimiento de objetivos, la capacidad para aprender por cuenta propia, el manejo de conflictos, el liderazgo y la creatividad e innovación, nos incitaron a salir de nuestra zona de confort e ir más allá buscando nuevos desafíos.

En cuanto a las competencias desarrolladas, la adaptabilidad y la tenacidad fueron una pieza clave ya que tuvimos la destreza de permanecer eficaces dentro de un medio cambiante y al momento de enfrentarnos con nuevas tareas, retos y personas, y ser perseverantes en los diferentes conflictos que se presentaron, hasta que quedaran resueltos.

### **III. Conclusiones**

La empresa está logrando tomar forma en cuanto a las bases para el crecimiento sostenido de la misma. Se ha logrado tener una mejor organización y control en los procesos productivos de la empresa, es decir, si se siguen empleando y utilizando las herramientas desarrolladas durante la consultoría, se podrán conseguir los objetivos establecidos a corto, mediano y largo plazo. Los empresarios pudieron detectar las áreas de oportunidad o necesidades que tienen y de igual manera consiguieron aterrizar su idea global del negocio.

Los empresarios tienen un gran conocimiento dentro de sus áreas técnicas de la empresa, sin embargo carecían de bases relacionadas con la administración y cultura organizacional, que son parte fundamental del desarrollo de cualquier compañía.

Se logró tener un ambiente de trabajo eficiente en conjunto con los empresarios, ya que ellos estuvieron dispuestos a ayudar en todos los sentidos posibles con el proceso de consultoría. Fue también de gran utilidad el que ellos mismos reconocieran que tenían que hacer cambios significativos para que pudieran seguir desarrollándose.

La metodología que se maneja dentro del PAP es adecuada en base a las necesidades de las empresas. Consideramos que todas las etapas de la consultoría son fundamentales, ya que te permiten tener una perspectiva completa del negocio y la manera en la que se puede atacar con propuestas de mejora.

## **IV. Fuentes consultadas**

### **1. Bibliográficas**

Andrade Rodríguez de S, Horacio, (1991). *Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación*. México: Trillas.

Anzola, O. I. (2003). *Una mirada de la Cultura Corporativa*. Bogotá: Cargraphics.

Bohlander, Snell (2014). *Descripción específica: proceso de administración de RH*. CENGAGE.

Casadejús, Josep M. (2010). *Gestión financiera del comercio internacional*.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. LA: MacGraw Hill.

Díaz, María Constanza, Ramiro Parra. (2012). *Presupuestos. Enfoque para la planeación financiera*.

Dickinson, G.M. (2005). *Planificación, inversión y control financiero*. Deusto S.A. Ediciones.

Gómez Giovanni. (2001). *Los soportes contables*.

Lemarroy González, Mónica S. (2004). *Proceso de Instalación: Lü: El cuerpo efímero*.

Luna González, Alfredo C. (2014). *Estructura organizacional. Proceso administrativo*.

Martínez Rivera Francisco. (2005). *Administración de proyectos*. México: Pearson.

Robbins, Stephen y Coulter, Mary. (2005). *Administración*. Pearson Educación.

Rodríguez Valencia, Joaquín. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. México: CENGAGE.

## **2. Electrónicas**

## **V. Anexos**

1. Análisis del entorno
2. Estructura organizacional definida
  - 2.1 Organigrama
  - 2.2 Manual de organización
  - 2.3 Sesión de sensibilización
  - 2.4 Reporte de la sensibilización
  - 2.5 Reporte del clima laboral
3. Procesos comerciales
  - 3.1 Manual de compras
  - 3.2 Manual de ventas
  - 3.3 Cotización
  - 3.4 Contrato de servicios
  - 3.5 Recibo de anticipos
  - 3.6 Nota de venta
4. Control financiero
  - 4.1 Herramienta financiera
  - 4.2 Manual de la herramienta
5. Procesos de instalación
  - 5.1 Herramienta de procesos de instalación
    - 5.1.1 Proceso operativo
    - 5.1.2 Formato para lineamiento
    - 5.1.3 Check list para herramienta y equipo
    - 5.1.4 Tabla de volúmenes de obra
    - 5.1.5 Cuantificación de insumos
  - 5.2 Manual del proceso de instalación