

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE**

**CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA**

**PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)**

**Programa de Consultoría Integral en MYPE**



**ITESO**

Universidad Jesuita  
de Guadalajara

**PAP 3A 01 Consultoría en MYPE**

**Consultoría integral en una empresa comercializadora de ropa para dama en tallas grandes, en el municipio de Guadalajara.<sup>1</sup>**

**PRESENTAN**

Equipo de alumnos:

Vanessa Guadalupe Ramos Flores. Administración de Empresas y Emprendimiento.

Víctor Hugo González Ochoa. Ingeniería Industrial.

Milena Alexandrovna Eva Marchetti Kozlov. Publicidad y Comunicación Estratégica.

Héctor Abraham González Castro. Psicología.

Profesor PAP:

Mtra. Laura Tiburcio Silver.

Lic. Lilia Edith Valenzuela Sánchez.

Tlaquepaque, Jalisco, julio de 2018

---

<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>4</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>METODOLOGÍA DEL PROYECTO .....</b>	<b>7</b>
<b>I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>8</b>
<b>1. GENERALIDADES Y CONTEXTO DE LA EMPRESA .....</b>	<b>8</b>
1.1. Historia de la empresa .....	8
1.2. Entendimiento del negocio.....	9
1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa .....	15
1.4. Análisis del entorno .....	15
<b>2. DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>25</b>
2.1. Metodología del diagnóstico .....	25
2.2. Proceso particular .....	26
2.3. Descripción de la situación de la empresa .....	27
2.4. Análisis e interpretación de resultados .....	35
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación .....	35
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados	36
<b>3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>39</b>
3.1. Misión, visión y valores .....	39
3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general .....	40
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo .....	42
3.4. Mapa estratégico .....	45
<b>4. PROPUESTA DE MEJORA .....</b>	<b>46</b>

4.1. Nombre de la propuesta .....	46
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación .....	46
4.3. Plan de acción .....	50
5. IMPLEMENTACIÓN .....	51
5.1. Actividades realizadas y su justificación .....	51
5.2. Resultados obtenidos .....	85
5.3. Tablero de seguimiento de indicadores .....	88
6. RECOMENDACIONES FINALES (ESTRATÉGICAS) .....	96
6.1. Corto plazo.....	96
6.2. Mediano plazo.....	96
6.3. Largo plazo .....	96
II. REFLEXIONES DE CIERRE DE LOS ESTUDIANTES (APRENDIZAJES)..	98
III. CONCLUSIONES .....	117
IV. FUENTES CONSULTADAS.....	119
1. Bibliográficas .....	119
2. Electrónicas.....	121
V. ANEXOS.....	123

## Resumen

El siguiente Reporte “Consultoría integral en una empresa comercializadora de ropa para dama en tallas grandes, en el municipio de Guadalajara” fue elaborado por el equipo de intervención, conformado por AE Vanessa Guadalupe Ramos Flores, II Víctor Hugo González Ochoa, PB Milena Alexandrovna Eva Marchetti Kozlov y PS Héctor Abraham González Castro, asimismo con el acompañamiento de las profesoras Laura Tiburcio Silver y Lilia Edith Valenzuela Sánchez.

Este documento integra las generalidades y contexto del proyecto, el diagnóstico realizado, el planteamiento estratégico, propuestas de mejora, implementación, recomendaciones estratégicas, aprendizajes y conclusiones que se obtuvieron durante el proceso de la consultoría.

La metodología empleada para la elaboración fue la diseñada por el CUE para la intervención en las MYPE. Para lograrlo, fue necesario rescatar información de fuentes primarias como información de la empresa, así como de fuentes secundarias en distintas fuentes bibliográficas, así como la consulta a una experta del giro de la empresa.

En cuanto al contenido, se incluye desde la realización del diagnóstico externo e interno que posteriormente originaron propuestas de mejora, mismas que después fueron implementadas y se les dio seguimiento con el fin de plasmar los resultados que se obtuvieron. Integra también recomendaciones a fin de dar continuidad.

Finalmente, con el trabajo efectuado se llegó a la conclusión de que se logró adquirir una percepción más clara del funcionamiento de las MYPE y los retos a los que se enfrentan, así como cuales son los pasos que seguir para brindar una consultoría efectiva.

## Introducción

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

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

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

### *Aspectos cualitativos.*

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

*Aspectos cuantitativos:*

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

El informe que se presenta a continuación es el resultado de 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**

La empresa nació debido a que la empresaria identificó que al momento de comprar ropa era muy difícil encontrar prendas para chicas con curvas, por lo que surgió la idea de emprender con su mamá (quien se convirtió en su socia) un negocio de ropa con tallas regular y grande para satisfacer las necesidades de las personas que pasaban por la misma situación que ella.

Inició actividades en 2013, en la sala de casa de su mamá y contaban con \$5,000 pesos de inversión inicial en ropa y con un rack prestado por su tía; para darse a conocer, elaboraron folletos con sus datos y se promocionaron por diferentes lugares. No obstante, la empresaria sabía que no podía seguir de manera informal por lo que decidió abrir una cuenta de Facebook exclusiva para la tienda y además optó por rentar otro lugar de manera compartida con una de sus primas, dicho lugar no fue la mejor opción debido a la ubicación, ya que resultaba difícil de llegar y encontrar un lugar de estacionamiento era complicado en esa zona. El día de la inauguración, a pesar de que se esperaba que llegara bastante gente, sólo acudió una persona, ella fue una excelente cliente ya que realizó una compra importante, sin embargo, al momento que quiso pagar con tarjeta la empresaria no contaba con terminal y se vio en la necesidad de confiar en que la nueva cliente le depositaría horas después, el monto de la mercancía, lo que afortunadamente sucedió, pero fue esta situación la que hizo que la empresaria adquiriera el servicio de terminal bancaria.



Durante los primeros años se invirtió dinero en publicidad a través de Facebook, llegando a rebasar el presupuesto que tenían considerado para este concepto, esto les ayudo a conseguir 50,000 mil seguidores en ese periodo. El negocio comenzó a crecer por lo que se vieron en la necesidad de cambiar de ubicación, una de las clientas les recomendó un lugar, el monto por la renta era cinco veces más que lo que pagaban en ese momento, pero representaba una buena opción; por lo que en febrero de 2015 se cambiaron y decidieron abrir ventas online para expandir el mercado. Al equipo poco a poco se integraron vendedoras, encargadas de redes sociales y personas para el área de calidad, al inicio de este proyecto el personal está conformado de la siguiente manera: dos administrativas, una en operación, dos en ventas (una en tienda y otra en ventas en línea) y una en control de calidad.

Actualmente la empresa sigue en crecimiento, ya cuenta con su propia línea de ropa, para algunos productos, han logrado crear fidelidad en sus clientas, no tiene devoluciones y las ventas en línea representan entre un 20% y 25% de sus ventas anuales, están buscando incrementar su venta online por medio de su página de internet que está en construcción.

## **1.2. Entendimiento del negocio**

La empresa se dedica a la compra y venta de ropa para mujeres de tallas regular y grande, cuentan con cuatro años en el mercado y se diferencian de otras tiendas debido al servicio tan personalizado que ofrecen a sus clientas. A continuación, se muestra cada una de las cinco áreas funcionales:

- **Gestión**

En cuanto a su misión, es clara y describe lo que aplican día a día, su visión es planeada a un futuro no cercano, y sus valores concuerdan totalmente con su

razón de ser, cabe mencionar que el equipo de trabajo comparte el gusto por dichos valores. No obstante, a pesar de tener definido lo anterior, la empresa carece de un espacio en donde los empleados los puedan ver, pero sin duda se puede apreciar como los viven.

La empresa tiene objetivos a corto y largo plazo, aunque carecen de formalidad. En la parte de organización debido al rápido crecimiento que tuvieron, cuentan con una distribución poco favorable, así como procesos, políticas y roles de empleados poco estructurados.

La empresa cuenta con una baja planeación ya que ésta se da de manera reactiva, los inventarios tienen bajo control, sin embargo, ya se está trabajando en ello.

- **Mercado**

Cuentan con dos principales familias de productos: ropa y accesorios. Los productos con mayor participación en el mercado actualmente son las prendas casuales, tales como blusas, vestidos, sacos, jeans y shorts, con un 75% (aproximadamente) de participación. Estas prendas no tienen estacionalidad y representaron un importe importante de las ventas totales de la empresa el año pasado (2017). Otros productos como trajes de baño (5% de participación), Ropa de vestir (5%), Vestidos de gala (10%) y Lencería (5%) representan ventas sumamente menores a las de la ropa casual.

En cuanto al segmento del mercado, las clientas son mujeres de talla 38 en adelante, entre 25 y 44 años. Sin embargo, existe un interés por ampliar el segmento y generar interés en un mercado más joven. La empresa sólo maneja ventas al por menor.

La publicidad y comunicación con clientes potenciales se gestiona por medio de la red social: Facebook, diariamente se invierten \$300 pesos en anuncios dirigidos a seguidores y amigos de seguidores de entre 25 y 44 años, en todo el país. La estrategia actual para realizar las operaciones de ventas y mercadotecnia es crecer las ventas en línea, ya que actualmente no se cuenta con portal (aunque ya está en construcción la página web con tienda online). Todos los pedidos se gestionan a través de mensajes de Facebook y la única forma de realizar el pago es depositando en tiendas de conveniencia.

- **Finanzas**

En el área de finanzas, la contabilidad de la empresa la lleva una persona externa y sólo se registran los movimientos y operaciones para cuestiones fiscales y para la planeación y la toma de decisiones. No obstante, la información financiera no se utiliza para valorar inventarios o para el control administrativo de las operaciones y las actividades de la empresa.

En la parte de los costos, se tiene conocimiento de ellos de forma muy general y no se conocen de forma completa los costos logísticos por los envíos y el almacenamiento de su producto en inventario. Además, sólo se tiene noción del margen de utilidad de forma muy general. La empresaria menciona que venden sus productos por lo menos 50% más que el costo de compra, sin embargo, tienen un análisis insuficiente de costos para determinar de forma más precisas sus márgenes de utilidad. Respecto a los acuerdos con sus clientes la mayoría paga de contado y sus proveedores les dan un mes de crédito.

- **Recursos humanos**

Cuestiones del área de recursos han sido trabajadas con ayuda de una asesora externa, mediante un acuerdo de intercambio comercial; principalmente el apoyo recibido fue en consultoría y en generación de documentos como: Manual de

organización, descripción de puestos, reglamento y políticas organizacionales, así como el desarrollo de la misión y visión.

Se hizo un reclutamiento externo que no dio los resultados esperados, porque la agencia no estaba buscando el perfil propuesto o mandaba candidatas que no cubrían los requerimientos.

En procesos anteriores de reclutamiento han tenido problemas con las candidatas en cuestiones de propagación de la información sobre la empresa, afectando el tema de confidencialidad sobre el estilo de trabajo de la organización, por lo que la empresaria decidió dar a conocer sus vacantes en círculos más cercanos, es decir reclutar a través de sus contactos primarios que son sus clientas. La empresa otorga a su equipo de colaboradoras las prestaciones de ley.

- **Operaciones**

Debido al giro de la empresa, no se cuenta con un proceso de producción, ya que se dedican a la comercialización, por lo que no aplicarían conceptos como: el rendimiento de materia prima, el billete de materiales y la productividad obtenida en la manufactura. Su proceso operativo se divide en dos partes, uno para las ventas en su tienda física, que puede ser descrito a grandes rasgos de la siguiente manera:

1. Llega el cliente a la boutique
2. Busca su prenda
3. La vendedora sugiere o auxilia al cliente a buscar prendas
4. Si se da la compra, se cobra al cliente
5. Se genera la nota de venta
6. Se prepara y entrega la mercancía

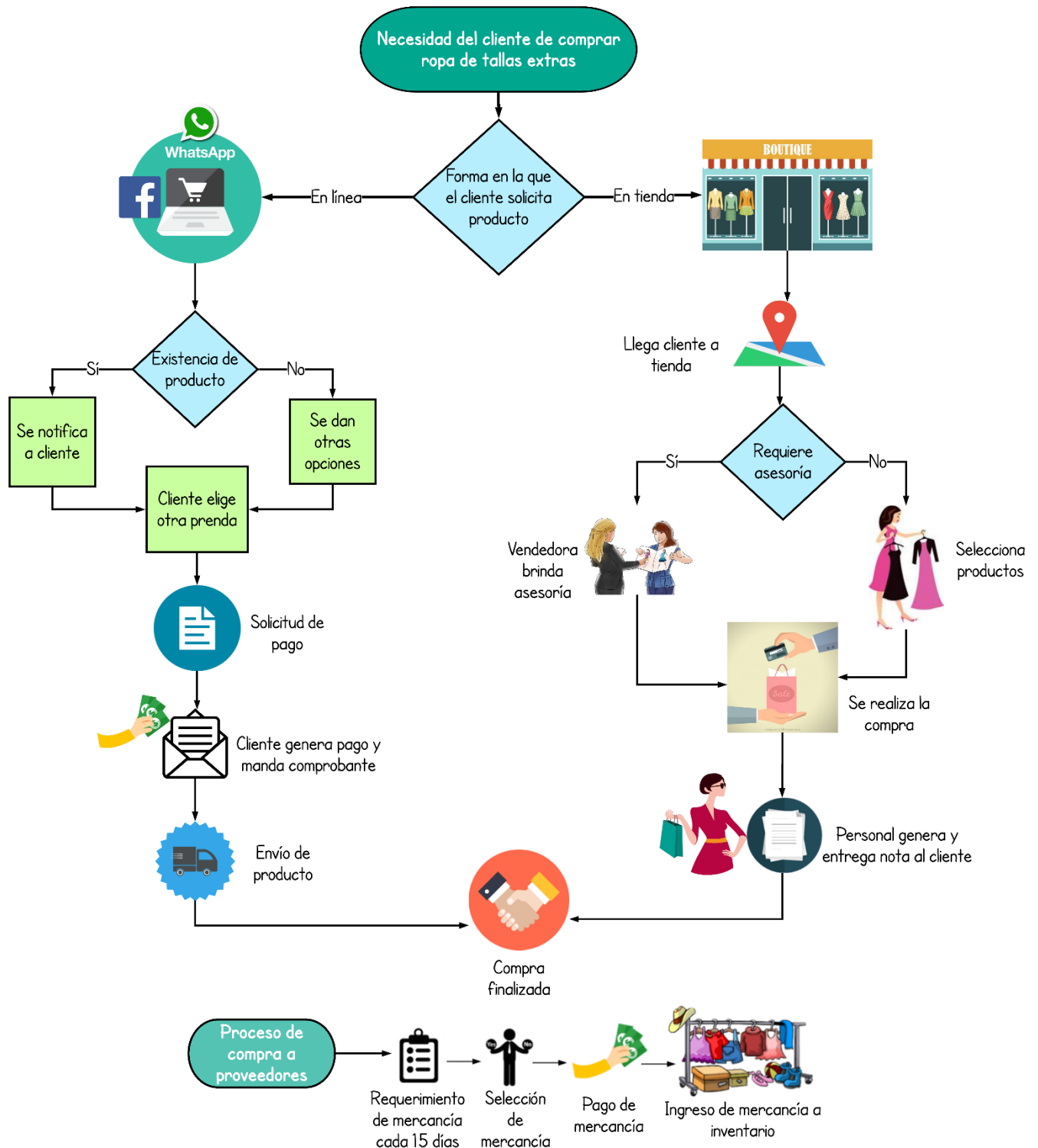
La segunda variante es para las ventas en línea a través de Facebook, y el proceso se describe en los siguientes pasos:

1. Cliente solicita su producto vía Facebook
2. Si se tiene la prenda en existencia se le notifica al cliente
3. El comprador hace su pago a través de transferencia, depósito bancario o en una tienda de conveniencia.
4. Se verifica el pago
5. Se prepara la mercancía
6. Se entrega paquete a la compañía de mensajería para realizar el envío al domicilio indicado por el cliente.

No se le da seguimiento al envío a menos de que el cliente tenga alguna inconformidad.

Referente a la distribución del lugar y del espacio, sí se conoce la capacidad que se tiene, pero la manera en que están organizadas las áreas de trabajo tiene claras oportunidades de mejora; se cuenta con sobre inventario y la forma en que están acomodadas las prendas es deficiente para identificar de forma rápida los productos, lo que implica que el tema de manejo y control de inventarios resulte difícil.

## Diagrama del macro proceso de la empresa



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

#### **Propuesta de valor**

Crear una experiencia de compra única, en la que las clientas se sientan identificadas y como parte de una comunidad, a través de un servicio personalizado que brinda el equipo de trabajo.

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

Se identifica como ventaja competitiva de la empresa la experiencia que poseen en prendas para mujeres con curvas.

#### **Estrategia genérica**

La empresa cuenta con una estrategia de nicho, ya que su segmento de chicas con curvas es muy específico, no obstante, también cuenta con diferenciación debido a la variedad de productos a la moda que ofrece a sus clientas.

### **1.4. Análisis del entorno**

#### **Introducción**

El análisis del entorno es un instrumento para evaluar el contexto económico, sociocultural, demográfico, ambiental, gubernamental, político y tecnológico. Las variables seleccionadas se consideraron más representativas atendiendo al ramo y a la empresa intervenida, con el objetivo de conocer las relaciones de las variables, su influencia sobre el mercado, aprovechar las oportunidades o tendencias positivas y mitigar las posibles amenazas.

**Tabla resumen del análisis del entorno**

<b>Variable</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Amenaza</b>
<b>Aspectos económicos:</b>		
Tipo de cambio del dólar		El dólar frecuentemente sube, en relación al peso, por lo que el costo de las prendas aumenta y el precio de venta de los proveedores también, considerando lo anterior, la empresa se ve afectada en su margen de utilidad.
Unidades económicas		En la zona metropolitana de Guadalajara existen más de 4,700 unidades económicas, esto indica que la competencia es fuerte, la mayoría de dichas empresas se concentran en la ciudad de Guadalajara.
Ingreso per cápita	El ingreso per cápita ha aumentado según el último estudio realizado por ENIGH en 2016, por lo que hay oportunidad de que las personas puedan adquirir más bienes.	
Gastos de las personas	Jalisco se encuentra entre los 5 estados que más gasta. La venta de ropa en línea ha aumentado en los últimos años, siendo el primer artículo de mayores ventas online.	
<b>Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:</b>		
Tendencias del usuario en redes sociales	Las redes sociales son lo más consultado por los mexicanos en internet, ingresan a ellas todos los días. El 74% de los mexicanos afirman que	



	Facebook es la red social que más utilizan.	
Comportamiento del consumidor	E-commerce en México aumenta. De acuerdo con la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI) en su reporte sectorial 2015, se calcula que en México el comercio electrónico alcanzó un valor de 162 miles de millones de pesos, un 34% más en comparación al año anterior; y para 2019 se prevé que sumen 13 millones de dólares.	Bajo uso de internet dentro del target principal de la empresa. Conforme aumenta la edad, decae el uso de Internet; para el grupo de entre 35 a 44 años, poco más de la mitad (60.3 por ciento) realiza alguna actividad en la red. (Fuente: INEGI: "Usuarios de Internet por grupos de edad, 2016"
Índices de obesidad	Índice de obesidad sube en mujeres mexicanas. En mujeres adolescentes, se observó un aumento del 2.7 puntos porcentuales en sobrepeso, alcanzando un nivel de 26.4%. La prevalencia combinada de sobrepeso y obesidad en mujeres adolescentes fue de 39.2% Se observa un aumento en las cifras de sobrepeso y obesidad en mujeres adultas (prevalencia combinada de 75.6%). Este incremento es mayor en zonas rurales (aumento de 8.4%) que en zonas urbanas (aumento de 1.6%).	
<b>Aspectos políticos, legales y gubernamentales:</b>		
Tratado de libre comercio		Estados Unidos mantiene el objetivo de terminar con el déficit comercial que tiene con respecto a México y, en función de ello ha puesto en la mesa propuestas polémicas, como

		<p>aumentar el contenido regional de los productos que intercambian los tres países socios hasta en 85%. Si se termina, el PIB de México caerá 1.9% las exportaciones retrocederían 6% y las importaciones se desplomarían 8.5% tan solo en el primer año sin tratado, de acuerdo con CEPAL.</p>
Elecciones		<p>Uno de los factores que han impulsado el repunte de la inflación es la depreciación del peso mexicano, generada, en gran medida por la incertidumbre de los mercados ante la elección presidencial de este año.</p> <p>Diversos reportes del Banco de México (Banxico) señala que los analistas anticipan que la inflación al cierre de 2018 sea significativamente menor a la registrada en 2017, las expectativas de mediano y largo plazo se han mantenido alrededor de 3.5%.</p>
Normatividad		<p>A partir del 1 de febrero 2018 - Nuevas disposiciones anunciadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y la Secretaría de Economía (SE), para reordenar las importaciones de textiles y prendas.</p> <p>Arancel de 25% para las 80 fracciones más sensibles a los productos importados (el arancel se aplicará a los productos importados de países con los que México no tiene</p>

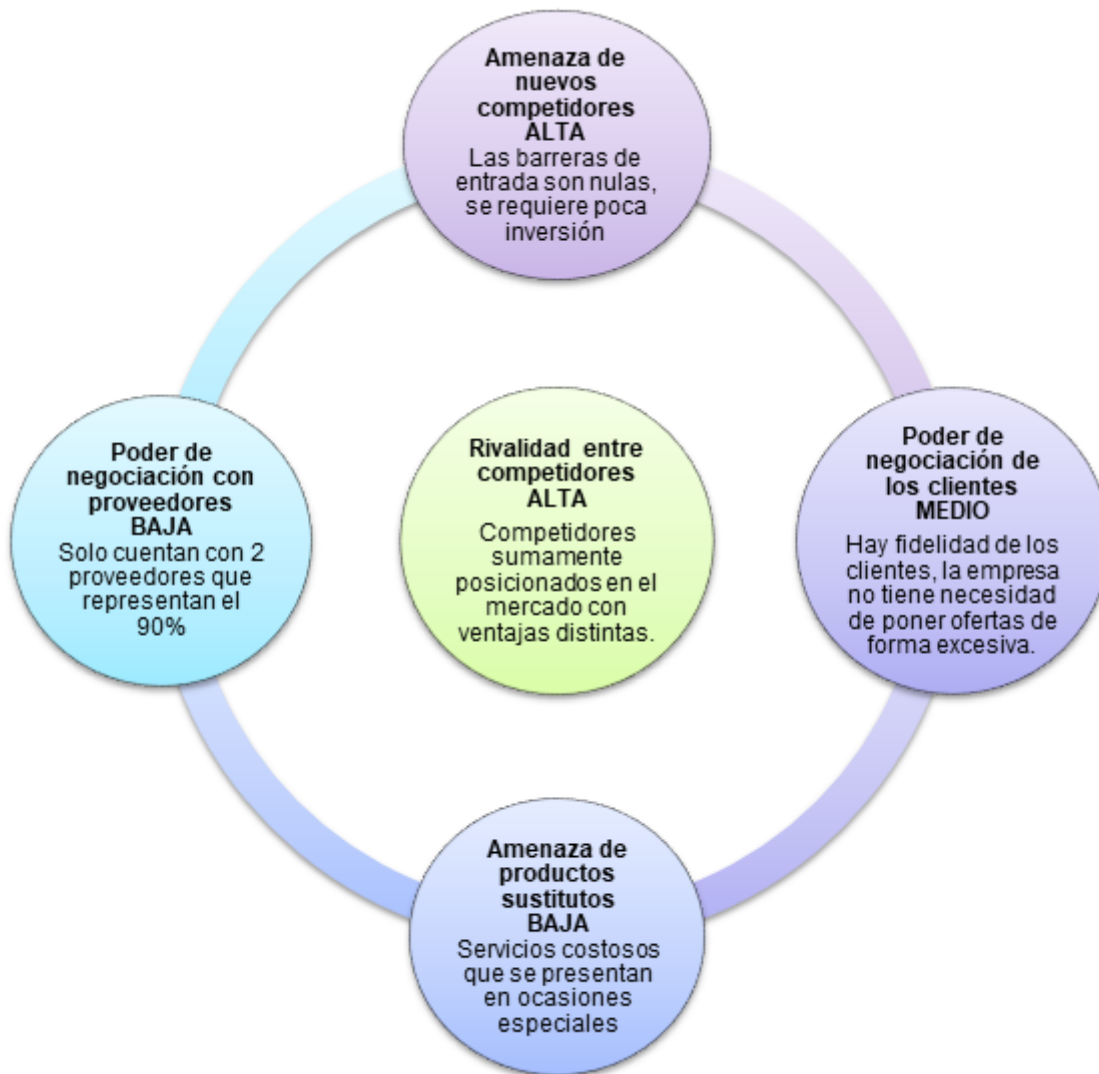
		tratado de libre comercio).
Beneficios de la cámara de la industria del vestido	<p>La Cámara Nacional de la Industria del Vestido (CANAIVE) tiene como propósito “representar, para promover y defender a nivel nacional e internacional los intereses de la Industria de la Confección establecida en México, mediante estrategias y acciones que fomenten su desarrollo sostenido y sustentable.”</p> <p>Ofrecen beneficios como: Asesoría, capacitación, acceso a bases de datos, Desarrollo empresarial, entre muchos otros.</p>	
<b>Aspectos tecnológicos:</b>		
Ventas en línea (opciones)	<p>Las redes sociales son muy importantes para aumentar el conocimiento de la marca o atraer tráfico hacia la tienda online.</p> <p>La presencia activa de la marca, a través de publicaciones de productos, servicios, ofertas y descuentos, así como también contenidos relacionados a la compañía y la industria, dan como resultado la confianza del usuario.</p> <p>Los costos de un e-commerce (Redes sociales) son muchos menores que los de la creación de un e-commerce en un sitio web.</p> <p>Redes sociales para impulsar ventas en línea:</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Facebook</li> <li>● Twitter</li> <li>● Pinterest</li> <li>● LinkedIn</li> <li>● YouTube</li> </ul>	
Desarrollo de APPS	<p>Existen distintas plataformas para la creación de aplicaciones de acuerdo con las necesidades de las empresas o clientes, se mencionan algunas de estas plataformas y su objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Apps Builder</b> "Herramienta de creación de aplicaciones"</li> <li>● <b>GoodBarber</b> "Crear app para móvil"</li> <li>● <b>AppYourself</b> "Crear aplicaciones móviles de restauración"</li> <li>● <b>Mobincube</b> "Servicio gratuito para crear tu aplicación"</li> <li>● <b>Octopus Apps</b> "Herramienta para desarrollar aplicaciones sin programación"</li> <li>● <b>Upplication</b> "Plataforma de creación de apps para cualquier sistema operativo"</li> <li>● <b>Wiziapp</b> "Herramienta de conversión de tu Web WordPress en App"</li> <li>● <b>CreaApp</b> "Creación y gestión de apps sin programación"</li> <li>● <b>AppsMakerStore</b> "Desarrollo sencillo de apps predefinidas"</li> </ul>	
Logística de envíos	Según el DENUE, en Jalisco existen 339 establecimientos	

	<p>dedicados al servicio mensajería y paquetería. Empresas de paquetería más importantes en Jalisco:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● FedEx</li> <li>● DHL</li> <li>● UPS</li> <li>● Estafeta</li> </ul>	
<b>Aspectos de competencia:</b>		
Rivalidad entres competidores		La competencia tiene un posicionamiento alto en el giro y otras fortalezas relacionadas con la estructura de marca en general.
Barreras de entrada		Las barreras de entrada son nulas. Se requiere poca inversión, un aproximado de \$5,000, no se necesita contar con un local, puesto que las ventas son en línea. El enfoque de los competidores no está en quien entra y sale, si no, en lo que hacen como innovaciones dentro del giro.
Productos sustitutos	No hay barreras, algunos de sus productos sustitutos son la ropa de maternidad, la renta de vestidos de noche y las costureras, no obstante, no representa un nivel alto de peligro, debido a que no son servicios baratos y/o se presentan en ocasiones especiales.	
Poder de negociación de los clientes	Se cuenta con un poder medio con el cliente, considerando su lealtad. Dan prioridad a sus clientas VIP las cuales son una minoría, con el resto de su clientela tiene un poder medio de negociación, dentro de los	

	límites de la empresa en varios aspectos.	
Poder de negociación con los proveedores		Sólo cuentan con dos proveedores, los cuales representan el 90% de las compras.

### Diamante de Porter



## Conclusiones

Tomando en cuenta la información anterior, existen numerosas oportunidades y amenazas en el entorno de la empresa. Analizando la parte de los aspectos económicos, el tipo de cambio del dólar se convierte en una amenaza debido a su alta volatilidad, además gran cantidad de comercios dedicados a la comercialización de ropa también representa una amenaza para la empresa. No obstante, se presentan dos oportunidades, por un lado, en el ingreso per cápita, ya que según estudios del ENIGH éste ha aumentado y, por otro lado, en los conceptos de gastos de las personas, la ropa es uno de los principales artículos que se compran, siendo este rublo además de los de mayores ventas online.

En cuanto a los variables socioculturales, es importante resaltar la gran oportunidad que representa la tendencia del e-commerce en México, ya que la empresa busca enfocar una gran parte de sus esfuerzos en la venta online, lo cual representa un acierto, ya que se prevé que las ventas en línea en México sumarán 13 millones de dólares en 2019. De igual manera, los índices de obesidad también tienden al crecimiento de manera significativa, ampliando el mercado y el segmento de posibles clientes para la empresa.

Las variables políticas hacen énfasis en la inestabilidad. Una relación en deterioro entre Estados Unidos y México puede afectar directamente al tratado de libre comercio. La incertidumbre de los mercados nacionales e internacionales, ante las elecciones presidenciales de México, también representan una amenaza significativa para la actividad comercial en el país.

Analizando los aspectos tecnológicos, se puede concluir que se tienen tres grandes oportunidades. Por una parte, las opciones y diversificación de ventas en línea tanto en redes sociales como en e-commerce que ayudan a las empresas a generar una mayor presencia de su marca, además estas herramientas no

representan un costo muy alto comparado con los beneficios que ofrecen. Hoy en día, Facebook, Twitter y Pinterest se encuentran entre las principales redes sociales para las ventas en línea. Otra oportunidad que considerar, es lo factible que resulta actualmente el desarrollo de aplicaciones para dispositivos móviles Android y IOS y que existen distintas plataformas para su creación de acuerdo con las necesidades de los clientes y su objetivo principal, que puede ser desde las ventas en línea hasta la promoción de su marca. Por último, se cuentan con distintas empresas dedicadas a la logística de envíos, tan sólo en Jalisco existen 339 establecimientos dedicados a servicios de mensajería y paquetería, por lo que la empresa cuenta con muchas opciones para crecer la parte de envíos.

Respecto de la competencia, la rivalidad entre empresas representa una gran amenaza, ya que la competencia tiene un alto posicionamiento en el giro y fortalezas en sus estructuras de marca. Otra amenaza son las barreras de entrada, pues no se requiere una fuerte inversión para ingresar a este mercado y quien se mantiene en el sector depende de las innovaciones que realice para atraer más clientes. Por otro lado, una oportunidad se muestra en que los productos sustitutos no representan un nivel de peligro alto, pues no son servicios baratos y se presentan en ocasiones especiales. Referente al poder de negociación con los clientes, la empresa tiene un poder medio considerando su lealtad. Sin embargo, el poder de negociación con sus proveedores representa una fuerte amenaza, ya que sólo dos proveedores (ambos, integrantes de una misma familia) representan el 90% de sus compras y dichos proveedores son inconstantes en la forma de tratar con la empresa.



## **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 presentó al equipo de consultores a las integrantes de la empresa, se realizó un recorrido por las instalaciones y se obtuvieron aspectos importantes de la situación actual de la organización, tales como: procesos, colaboradores (internos y externos), métodos de compra, políticas de la empresa en relación a clientes, valor agregado, ventaja competitiva, entre otros.

Se aplicó una entrevista de las cinco fuerzas de Porter a la empresaria y su socia, se trabajó también en dos aspectos de manera paralela, ya que el equipo se dividió para realizar, por un lado, la entrevista al experto y al mismo tiempo comenzar con el diagnóstico de las diferentes áreas de la empresa.

Junto con la empresaria y su socia, se actualizaron la misión, visión, valores y se establecieron los objetivos estratégicos de la compañía. Se afinaron detalles acerca del planteamiento estratégico, se realizó la medición de las áreas de trabajo para la documentación del layout, la empresaria y la colaboradora gerencial mostraron al equipo de consultores las herramientas empleadas para identificar el punto de equilibrio, controlar el inventario y registrar las ventas, se tuvo oportunidad de dar nuevamente un recorrido por las instalaciones y realizar un breve análisis del tipo de productos que ofrecen a su mercado.

Finalmente, se presentó a la empresaria, su socia y a la colaboradora gerencial, el análisis tanto interno como externo realizado por el equipo de consultores, se expusieron también las propuestas de mejora para las diferentes áreas, las cuales

fueron confirmadas por cada uno de los miembros del equipo, siendo éstas aprobadas por la empresaria y su socia.

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

- **Gestión**

Respecto al área de gestión, se pudo identificar que la empresa cuenta con una filosofía, misión, visión y valores sólidos ya que dentro de la empresa se puede apreciar en el día a día como viven y transmiten esto a cada una de las colaboradoras y hacia las clientas. Este tema es de suma importancia y representa una gran ventaja ya que, derivado de lo anterior, los planes y decisiones que se toman resultan ser más fáciles, debido a que se le da mayor importancia a lo que esté relacionado con dicha cultura organizacional.

Por otra parte, en cuanto a la toma de decisiones, además de enfocarse en la cultura organizacional, se tiene en cuenta información básica, por ejemplo, estados financieros e información del entorno, obtenida a través de internet o bien consultando a expertos, lo que le permite a la parte directiva tomar decisiones con base en estos recursos.

Si bien la empresa tiene objetivos, estos están poco aterrizados, lo que impide que se puedan establecer claramente y realizar las acciones correspondientes para alcanzar la meta.

Tratándose de la planeación estratégica, existe una noción al respecto, los planes a largo plazo, al igual que los objetivos, no se han aterrizado, lo cual limita tener un plan de acción que lleve a la empresa a alcanzar un crecimiento; como resultado, las operaciones realizadas al día a día son de maneja reactiva, existe un

bajo control administrativo el cual no puede mejorarse debido a la escasez de indicadores de desempeño.

La empresa cuenta con documentación, pero es muy limitada, sobre todo en el área de operaciones. Se puede mencionar que la empresa, por el momento, carece de algún sistema que permita agilizar el proceso administrativo general.

- **Mercado**

Los hallazgos relacionados con el área de mercado apuntan hacia distintos focos de atención. Primeramente, se identifica que, en cuanto a la gestión de la demanda, la situación actual de la empresa es muy básica, ya que cuentan con poca información confiable para realizar decisiones de compra y/o venta. Sin embargo, la empresa si tiende a hacer un esfuerzo por estudiar los mercados y tendencias actuales, así como los mercados potenciales.

La política de precios y comercialización, en general de la empresa, actualmente se considera como confiable ya que pueden ajustarse oportunamente a cualquier cambio en el sistema de precios del mercado actual, debido a los márgenes de ganancias que manejan. Aunque realmente no cuentan con políticas formales de precios o comercialización para todos los productos.

La promoción y publicidad de la empresa se considera muy sólida. Constantemente se trabaja en la comunicación externa y publicitaria, logrando conectar a la empresa con su mercado y creando un lazo directo para atraer clientes de piso o gestionar ventas por medio de Facebook. Actualmente, contratan de manera externa, los servicios de una community manager, encargada de creación y gestión de contenido online. A futuro, la empresa cuenta con varios planes para desarrollar más esta área y ofrecer cada vez más promociones y servicios atractivos que aporten a su ventaja competitiva.

Un buen manejo de atención a clientes que logre concretar ventas es fundamental para la sobrevivencia de esta empresa. Existen áreas de oportunidad en cuanto a la capacidad del equipo de ventas para desempeñar adecuadamente su puesto, es decir, para cerrar la venta y aprovechar totalmente la presencia de las clientas que visitan la tienda. Las políticas o reglas de ventas no son lo suficientemente específicas o claras, es necesario contar con la estandarización de procesos de ventas.

El servicio post venta es otra área de oportunidad ya que actualmente no existe un procedimiento efectivo o estandarizado para el registro de problemas o situaciones extraordinarias con los clientes.

La empresa cuenta con conocimiento básico de los clientes. En el último año, han desarrollado iniciativas para incrementar dicho conocimiento, así como acerca de los competidores, mediante focus groups y pláticas grupales. La compañía posee información general confiable sobre diversos aspectos del cliente, sin embargo, carece de información más específica.

Con relación a la competencia, se conocen con exactitud a los competidores directos e indirectos más fuertes, dispone de información sobre ellos que se recupera por medio de WOM (Comunicación boca a boca) con clientes actuales que identifican a los competidores o por medio de información compartida públicamente en las redes sociales de dicha competencia. No se cuenta con información relevante acerca de competidores potenciales o nuevos ingresos al mercado ya que, con barreras de entrada de bajas, se vuelve prácticamente imposible vigilar todas las empresas informales que surgen todos los días en redes sociales.

La empresa considera que conoce bien las amenazas o riesgos del mercado para los próximos dos años, tales como la inflación, aumento del dólar, surgimiento de

nuevas empresas informales que no cuentan con gastos fijos (renta, impuestos) y que pueden ofrecer precios más bajos, entre otras cosas. Por el momento, no se ha desarrollado ningún plan formal de acción para hacer frente a estas amenazas. Actualmente, la empresa no conoce el tamaño del mercado en el cual opera ni la participación que representa la empresa en el mercado donde compite. Sus sistemas de información relacionadas con los clientes y la toma de decisiones se consideran insuficientes.

- **Finanzas**

En el área financiera de la empresa se identifican distintas oportunidades de mejora sobre todo para el control de los costos, ya que actualmente la compañía no cuenta con un desglose de los costos que incurren en su operación.

La información relacionada a los ingresos es confiable, no siendo así la que tiene que ver con los egresos, ya que no se cuenta con un control de todos los gastos, los presupuestos no son formales, se manejan actualmente montos estimados para algunos conceptos, pero no se verifica el monto real gastado; los cierres contables se hacen con una frecuencia mensual para dar cumplimiento a las obligaciones meramente fiscales, para dichos cierres se disponen de los reportes de balance general y estado de resultados, si bien, este es poco confiable porque no se ahonda en costos específicos, lo que se refleja en una vaga determinación de la utilidad.

A través de un archivo en Excel se lleva un control del punto de equilibrio y se generan de forma ocasional estados de flujo de efectivo. Por otro lado, se dispone de un programa (CONTPAQi) para el punto de venta con el que se busca llevar un control de los ingresos y del inventario, este tema se encuentra en un proceso de actualización de inventario, por lo que aún no está implementado.

Referente a las obligaciones fiscales de la empresa, se cumplen con todas ellas, seguro social, pago de impuestos y registros en la Secretaría de Administración Tributaria, no obstante, no se tienen permisos oficiales del ayuntamiento para uso de suelo comercial.

Respecto a lo que tiene que ver con precios, la empresa los fija de acuerdo con un margen de utilidad deseado, sin embargo, como se mencionó anteriormente, al no tener un buen análisis de costos, este margen no es preciso ni confiable. Otro factor importante tomado en cuenta para establecer los precios es la comparación con los precios ofrecidos por la competencia, buscando no salirse de mercado y no establecer precios tan altos. La organización normalmente respeta los precios acordados con sus clientes, pero son abiertos a bajar dichos precios para poder mover el producto y no tenerlo tanto tiempo en inventario.

En la parte de financiamiento la empresaria menciona que no han solicitado apoyo de alguna institución de crédito desde que inició el negocio, todas las inversiones, se han realizado con capital propio o de las mismas utilidades de la empresa. Por lo que se puede afirmar que la empresa tiene un nivel de endeudamiento saludable. En los rubros donde comúnmente se invierte, es en el pago a proveedores y en la compra de mercancías.

La empresa, en este momento no cuenta con una estrategia financiera alineada a sus objetivos, reconociendo sobre todo la necesidad de controlar y reducir los costos, así como de mejorar su sistema de información contable y financiera.

- **Recursos humanos**

Cuestiones del área de recursos han sido trabajadas con ayuda de una asesora externa, mediante un acuerdo de intercambio comercial; principalmente el apoyo recibido fue en consultoría y en generación de documentos como: Manual de

organización, descripción de puestos, reglamento y políticas organizacionales, así como el desarrollo de la misión y visión.

La empresa cuenta con una estructura organizacional imprecisa, las funciones que cada posición debe cumplir, así como los canales de comunicación empleados no están delimitados formalmente, las descripciones de puestos existentes requieren actualización y el desarrollo de dicho documento para los nuevos puestos.

En cuestión del reglamento interno de trabajo, actualmente se aplica de manera inconsistente, está documentado, pero requiere de algunas modificaciones.

Durante esta primera etapa del proceso, la empresa tuvo algunas bajas en su personal, por lo que, al momento de la validación, el equipo de trabajo está conformado por tres personas: la empresaria, su socia y la colaboradora gerencial, por lo que será necesario incorporar nuevos colaboradores a la compañía.

Actualmente carecen de un sistema de reclutamiento, anteriormente se había manejado a través de un tercero, pero no se obtuvieron los resultados esperados, debido a que la agencia que le estaba brindando el servicio presentó candidatas que no cubrían los requerimientos solicitados, se ha realizado también la búsqueda de posibles candidatas a través de sus contactos primarios que son sus clientas; a las personas interesadas en el puesto se les hace una entrevista y una vez que ingresan a la empresa reciben una inducción de manera informal.

Las condiciones de trabajo de la empresa son consideradas con aspecto de mejora al igual que el programa de incentivos, las colaboradoras cuentan con las prestaciones de ley, pero no se tiene contemplado algún tipo de remuneración en base a su desempeño.



- **Operaciones**

Antes que nada, se debe tener en cuenta, que la empresa está enfocada a la comercialización, por lo que existen varios aspectos relacionados con la producción que no aplican para este caso; una vez aclarado esto, se puede mencionar que la organización no cuenta con documentación de todos sus procesos, sólo se tienen algunos registros. Actividades como la planeación y control de los pedidos, generación de pronósticos de la demanda, etc. no se llevan a cabo de manera formal o estandarizada; el sistema de información actual de la empresa no le permite visualizar todos los procesos.

La forma en la que se reciben los pedidos es muy sencilla, el cliente solicita las prendas de su interés en línea, mediante Facebook, realiza el pago y posteriormente se le envían mediante una empresa de paquetería o lo realiza en la tienda en físico, donde elige el producto o productos de su preferencia y realiza la compra.

La empresa cuenta con un archivo de Excel donde registra la información sobre los pedidos de los clientes y se generan también notas de venta en físico. Cualquier compra por parte de los clientes es en base a producto que se tiene disponible en las instalaciones de la empresa, por lo que no se tienen tiempos de ciclo, billetes de materiales, planes de producción o capacidad de producción, todo va enfocado a la comercialización.

En relación con el abastecimiento de los productos, existe una planeación deficiente de las compras considerando la disponibilidad de los inventarios que tiene la empresa. Las compras se realizan sin tomar en cuenta la cantidad de producto existente, no se lleva un registro de las compras, y eso complica de igual forma la gestión de sus inventarios, el control para almacenar las prendas no es claro, lo que dificulta tener rápida disponibilidad de los artículos. Los mínimos y máximos de stock no están identificados y aún no se cuenta con un control de

rotación de inventarios; los flujos que siguen las prendas, colaboradoras y la misma información en las instalaciones es ineficiente y dificulta la operación.

En lo que respecta a proveedores, la organización tiene un escaso desarrollo de proveedores, ya que dependen de un par de proveedores que les suministran el 90% de sus compras y no tienen acuerdos ni contratos escritos donde se muestre la conformidad de las partes, como condiciones de pago, cantidad mínima de lote de compra, entre otras. Lo anterior se considera un punto crítico y una amenaza para la empresa, pues si llega a desaparecer el proveedor, la empresa ya no tendría una fuente de proveeduría confiable, de ahí la importancia de desarrollar más proveedores mismos que deberían ser evaluando para identificar aquellos que ofrecen mejores condiciones, de acuerdo con las necesidades de la empresa. Se puede percibir que el proveedor que tienen le entrega productos con la calidad esperada y generalmente tiene disponibilidad en cuanto a estos, sin embargo, la comunicación entre empresa y proveedor es inconsistente, ya que ésta se realiza de manera informal.

El área de logística se tiene controlada en la parte de empresa a cliente, pues si no es una venta de piso, se subcontrata a una empresa de paquetería para que realice la entrega del producto al domicilio que indique el cliente, además es muy raro que se ocasionen problemas de servicio por los traslados hacia el cliente.

En el ámbito de calidad, la organización controla todas las entradas de los productos haciendo inspecciones físicas de calidad en cada una de las prendas, para evitar que las clientas se vean afectadas, por lo que se tiene un alto porcentaje de conformidad de parte de las clientas en la calidad de los productos. No obstante, no se lleva un control de los rechazos en productos defectuosos tanto del proveedor a la empresa como del cliente a la empresa, con el proveedor, si se tiene un producto defectuoso y se detecta oportunamente, este se le regresa

y se genera una nota de crédito en favor de la empresa. Por otro lado, si el cliente detecta algún problema de calidad, la empresa realiza el cambio de la prenda.

Finalmente, la organización no presenta un plan estratégico a largo plazo, aunque la empresaria considera que está innovando constantemente brindando un buen servicio a sus clientes y analizando las tendencias de moda para diferenciarse de su competencia entregando el mejor servicio y los mejores productos.

## **2.4. Análisis e interpretación de resultados**

### **2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación**

#### **Herramienta DIE**

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

#### **Análisis FODA**

“Es un acrónimo formado por las iniciales de los términos: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Esta herramienta de análisis estratégico permite identificar las principales fortalezas y debilidades de nuestra empresa, mediante el análisis de los datos obtenidos anteriormente en la descripción de la situación interna. Por otro lado, analizar los datos recopilados en la descripción de la situación externa, nos ayudará a identificar las oportunidades y amenazas que se presenten. En definitiva, se trata de aprovechar nuestros puntos fuertes para sacar el máximo partido a las oportunidades que ofrece el mercado,

así como reducir las amenazas detectadas mediante la corrección o eliminación de nuestros puntos débiles.”<sup>2</sup>

### Árbol de problemas

“El árbol de problemas es una herramienta utilizada cuando se trabaja en la elaboración de proyectos, pues permite identificar problemas y establecer sus causas y efectos. Con esta técnica es posible delimitar el problema central que aqueja a una organización o que presenta una situación particular, para que, con base a la identificación de sus causas y consecuencias, se pueda definir líneas precisas de intervención para solucionar el problema. La denominación es por las semejanzas de los nombres del gráfico con las partes de la planta (problema central = Tronco, causas = Raíces, consecuencias o efectos = Ramas).”<sup>3</sup>

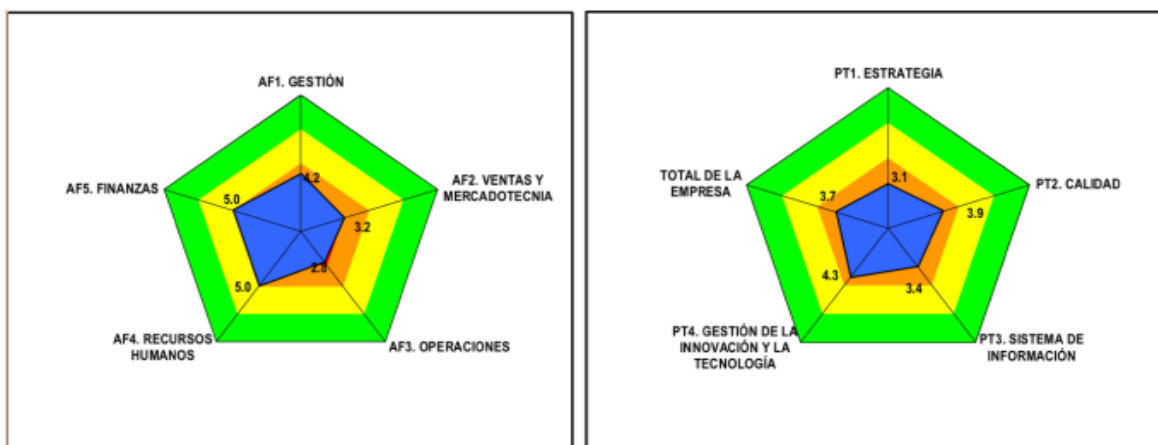
### 2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados

#### Herramienta DIE



<sup>2</sup> Alcaide Juan Carlos, Bernués Sergio, Díaz-Aroca Esmeralda, Espinosa Roberto, Muñiz Rafael, Smith Christopher. (2013) Marketing y Pymes: Las principales claves de marketing en la pequeña y mediana empresa. España. P. 134.

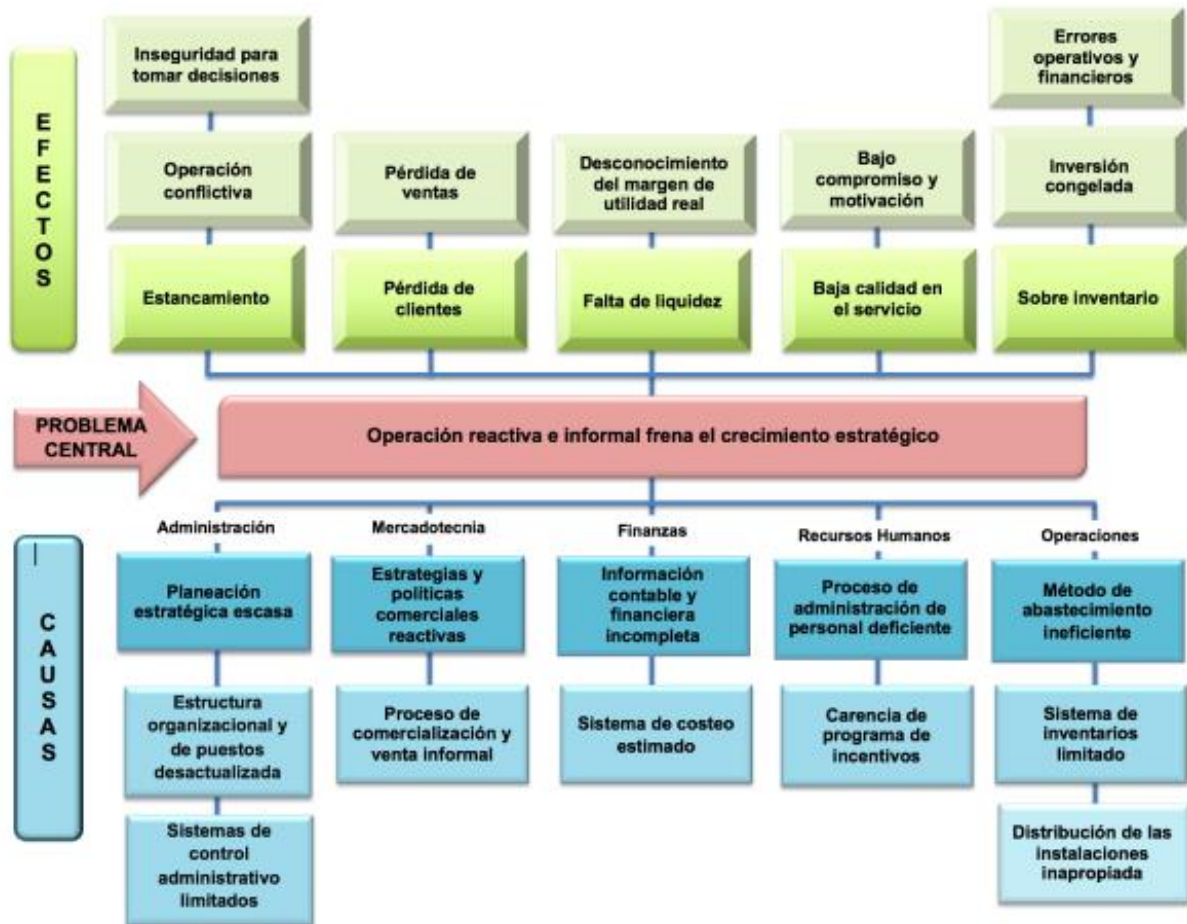
<sup>3</sup> Campos Arenas, Agustín. (2005) Marketing y Pymes: Mapas conceptuales, mapas mentales y otras formas de representación del conocimiento. Colombia. Magisterio. P. 266.



### Tabla de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alta experiencia en el ramo.</li> <li>2. Identidad y filosofía institucional en construcción.</li> <li>3. Información básica para toma de decisiones.</li> <li>4. Servicio y atención personalizados.</li> <li>5. Promoción y publicidad sólida.</li> <li>6. Gestión de la facturación y la cobranza.</li> <li>7. Reglamento interno con aspectos de mejora.</li> <li>8. Equipo de trabajo comprometido.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planeación estratégica escasa.</li> <li>2. Estructura organizacional y de puestos imprecisa.</li> <li>3. Sistemas de control administrativo limitados.</li> <li>4. Información contable y financiera incompleta.</li> <li>5. Sistema de costeo estimado.</li> <li>6. Estrategias y políticas comerciales reactivas.</li> <li>7. Proceso de comercialización y venta informal.</li> <li>8. Carencia de programa de incentivos.</li> <li>9. Método de abastecimiento ineficiente.</li> <li>10. Sistema de inventarios limitado.</li> <li>11. Proceso de administración de personal deficiente.</li> <li>12. Distribución de las instalaciones dificulta la operación.</li> </ol>

## Árbol de problemas



### **3. Planteamiento estratégico**

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

##### **Misión**

Consentir a las mujeres con curvas a través de la oferta de prendas de vestir que las hagan sentir hermosas, cómodas y seguras de sí mismas. Esto acompañado de asesoría y servicio personalizados para hacer su experiencia sencilla y agradable.

##### **Visión**

Empoderar e inspirar a nuestras clientas y colaboradoras a través de una selecta oferta de productos, servicio cálido y profesional, con un equipo comprometido con el bienestar de todas y cada una de nuestras clientas en un ambiente de constante innovación, para convertirnos en la marca líder en México en ventas online para mujeres con curvas.

##### **Valores**

- Pasión por servicio al cliente
- Innovación
- Honestidad y Respeto
- Crecimiento integral
- Elegancia y buen gusto al vestir

### 3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

#### Análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p><b>Estrategias de crecimiento FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ofrecer servicios de calidad sustentados en la documentación y sistematización de los procesos de comercialización y venta.</li> <li>-Facilitar la toma de decisiones financieras a través del control adecuado de ingresos y egresos.</li> </ul>	<p><b>Estrategias de reorientación DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Contar con un sistema de abastecimiento confiable a través de la búsqueda, selección y evaluación de nuevos proveedores.</li> <li>-Modificar la proporción de ventas en línea por medio de desarrollo de página web.</li> <li>-Optimizar y agilizar el flujo de las operaciones dentro de las instalaciones implementando un layout adecuado.</li> </ul>
Amenazas	<p><b>Estrategias defensivas FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Implementar un programa de pláticas y cursos/taller, presenciales o en línea, dirigidos al bienestar y desarrollo de las clientas.</li> <li>-Establecer canales eficientes de comunicación interna y externa que favorezcan la gestión comercial.</li> </ul>	<p><b>Estrategias de supervivencia DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Definir la estructura organizacional y las descripciones y perfiles de puesto a fin de responder a las necesidades del mercado.</li> <li>-Diseñar un sistema de costeo que permita conocer el margen de utilidad real.</li> <li>Generar un programa sistematizado de compras que facilite el control del almacén.</li> </ul>



## Objetivos estratégicos

<p><b>Económico / Financiero</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar el 90% de nuestros ingresos de las ventas en línea y el 10% en piso.</li> <li>• Incrementar las ventas en piso en un 200%, respecto al 2018. Margen de utilidad sea de al menos 35%.</li> </ul>
<p><b>Cliente / Mercado</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer cursos, servicios y pláticas en línea y presenciales relacionados con el bienestar y desarrollo de las clientas.</li> <li>• Contar con una App.</li> <li>• Plataforma web completamente funcional con todo el inventario disponible y actualizado constantemente.</li> <li>• Ofrecer mayor diversidad de productos para las ventas en línea.</li> <li>• Tener una base de datos de proveedores y contar con distintas fuentes de proveeduría estable y formal.</li> </ul>
<p><b>Procesos Internos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponer de un sistema integrado para el control de inventarios. Integrando la página web, la App y el sistema de inventarios en piso.</li> <li>• Trabajar con procesos documentados y estandarizados.</li> <li>• Reestructurar el layout de la empresa.</li> </ul>
<p><b>Personal – Entorno de trabajo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser un equipo de alto desempeño y contar con equipos de trabajo especializados y auto dirigidos.</li> <li>• Tener plantilla de equipo completa.</li> <li>• Contar con personal completamente capacitado, comprometido, competente, con pleno conocimiento de sus actividades y responsabilidades.</li> </ul>
<p><b>Gestión</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser directivos altamente comprometidos, estratégicos, humanos, apegados a sus valores y que empoderen a sus colaboradores.</li> <li>• Estar en constante comunicación para la toma de decisiones y convertirse en un equipo de alto desempeño.</li> </ul>

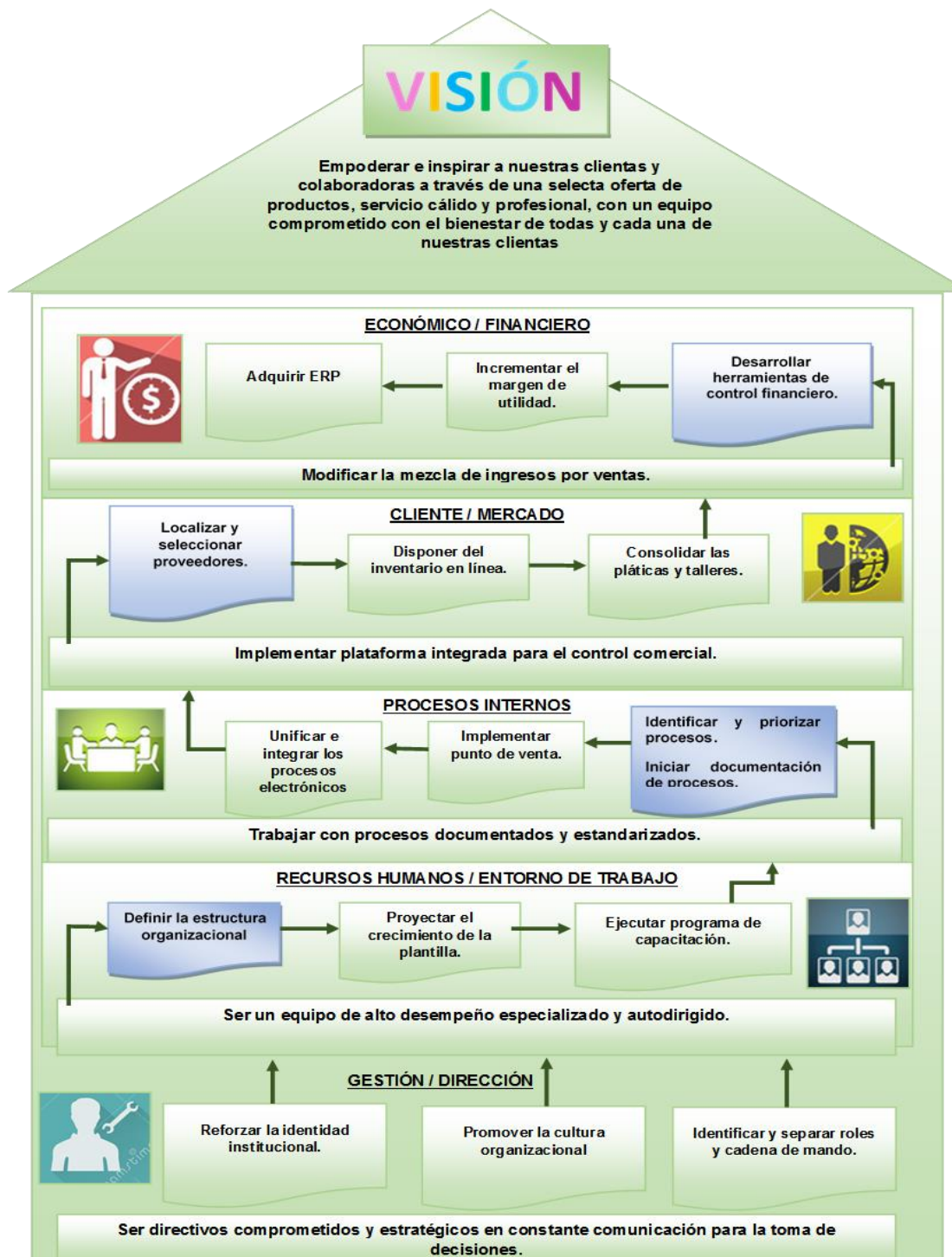
### 3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo

Perspectiva	Objetivos Operativos 2018	Objetivos Operativos 2019	Objetivos Operativos 2020	Objetivos estratégicos 2021
<b>Económica / Financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar el 40% de nuestros ingresos de las ventas en línea y el 60% en piso.</li> <li>• Incrementar las ventas en piso en un 40%.</li> <li>• Mantener el nivel de rentabilidad del 30%.</li> <li>• Herramienta de control financiero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar el 60% de nuestros ingresos de las ventas en línea y el 40% en piso.</li> <li>• Incrementar las ventas en piso en un 60%.</li> <li>• Margen de utilidad sea de al menos 35%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar el 75% de nuestros ingresos de las ventas en línea y el 25% en piso.</li> <li>• Incrementar las ventas en piso en un 50%.</li> <li>• Margen de utilidad sea de al menos 35%.</li> <li>• Adquirir un sistema integral de información que se adapte a las necesidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar el 90% de nuestros ingresos de las ventas en línea y el 10% en piso.</li> <li>• Incrementar las ventas en piso en un 200%, respecto al 2018. Margen de utilidad sea de al menos 35%.</li> </ul>
<b>Cliente / Mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer 1 taller gratuito por mes.</li> <li>• Sitio web funcionando con compras en línea al 100%.</li> <li>• Prospeccionar proveedores. Encontrar 3 proveedores nuevos y competentes de blusas/vestidos básicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer un taller, plática, o curso presencial o en línea con un especialista (subcontratado) con fines de lucro por lo menos una vez al mes.</li> <li>• Iniciar desarrollo de App.</li> <li>• Tener 30% del inventario en línea (Página web).</li> <li>• Probar y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer e incrementar los talleres, pláticas y cursos con especialistas (subcontratado) con fines de lucro por lo menos una vez al mes.</li> <li>• Funcionamiento de App 100%.</li> <li>• Tener un 70% del inventario en la página web.</li> <li>• Establecer a los mejores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer cursos, servicios y pláticas en línea y presenciales relacionados con el bienestar y desarrollo de las clientas.</li> <li>• Contar con una App.</li> <li>• Plataforma web completamente funcional con todo el inventario disponible y actualizado constantemente.</li> <li>• Ofrecer mayor</li> </ul>

		evaluar a los nuevos proveedores.	proveedores para trabajar de forma constante con ellos y formalizar las relaciones de trabajo (firmas de contratos).	diversidad de productos para las ventas en línea. <ul style="list-style-type: none"> <li>Tener una base de datos de proveedores y contar con distintas fuentes de proveeduría estable y formal.</li> </ul>
<b>Procesos internos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tener funcionando al 100% el punto de venta en COMPAQ</li> <li>Iniciar con documentación de proceso, iniciando con el área de ventas. Y llevar un control de documentos</li> <li>Base de datos de documentos existentes.</li> <li>Plano de las instalaciones de la empresa y propuesta de rediseño de layout de acuerdo con las necesidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tener implementado el sistema de códigos de barras para el punto de venta. Además, desarrollar o encontrar el sistema integral - lazo entre sitio web/inventario de piso.</li> <li>Tener todos los procesos documentados y actualizados.</li> <li>Buscar alternativas para el centro marketing digital y comercio en línea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tener la integración entre la página web y el sistema de inventarios para que se actualicen ambos.</li> <li>Actualización y creación de nuevos procesos</li> <li>Implementación de centro de marketing digital y comercio en línea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponer de un sistema integrado para el control de inventarios. Integrando la página web, la App y el sistema de inventarios en piso.</li> <li>Trabajar con procesos documentados y estandarizados.</li> <li>Reestructurar el layout de la empresa.</li> </ul>
<b>Recursos humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de la estructura organizacional.</li> <li>Reestructuración de puestos de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación de la estructura organizacional</li> <li>Planificar área de recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación continua y dirigida para convertirse en un equipo de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ser un equipo de alto desempeño y contar con equipos de trabajo</li> </ul>

	<p>acuerdo con las necesidades y actividades de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontrar sistema eficiente de reclutamiento.</li> <li>• Desarrollo de capacitación e inducción.</li> <li>• Evaluación del desempeño del personal</li> </ul>	<p>humanos en función a las proyecciones de crecimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectar plan de crecimiento de la plantilla del personal.</li> </ul>	<p>alto desempeño.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar área de recursos humanos en función a las proyecciones de crecimiento.</li> <li>• Contratar asistente de recursos humanos.</li> </ul>	<p>especializados y auto dirigidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener plantilla de equipo completa.</li> <li>• Contar con personal completamente capacitado, comprometido, competente, con pleno conocimiento de sus actividades y responsabilidades.</li> </ul>
<p><b>Gestión / Dirección</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y separar roles y responsabilidades entre directivos, así como la cadena de mando.</li> <li>• Establecer y llevar a la práctica un canal de comunicación interna formal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectar los valores a los colaboradores y difundir la cultura organizacional en los diferentes niveles.</li> <li>• Mantener el canal de comunicación entre colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entender, comprender y actuar frente las necesidades de nuestros colaboradores y clientes apegados los valores de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser directivos altamente comprometidos, estratégicos, humanos, apegados a sus valores y que empoderen a sus colaboradores.</li> <li>• Estar en constante comunicación para la toma de decisiones y convertirse en un equipo de alto desempeño.</li> </ul>

### 3.4. Mapa estratégico



## 4. Propuesta de mejora

### 4.1. Nombre de la propuesta

*Formalización de las operaciones con visión estratégica.*

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

#### Matriz de priorización de propuestas

Alto impacto	3	Sistema de inventarios	Método de abastecimiento	Sistema de control financiero	Planeación estratégica	Equipos de trabajo autónomos	
	2		Proceso de comercialización y ventas	Estructura organizacional y de puestos	Sistema de control administrativo	Desarrollo de aplicación y página web	
	1		Proceso de administración de personal	Distribución de las instalaciones	Equipo de alto desempeño	Centro de marketing digital	
Bajo impacto	-1		Programa de Incentivos	Planes y programas de capacitación		Crecimiento de instalaciones	
	-2						
	-3						
		-3	-2	-1	1	2	3
		Mínimo costo y tiempo			Máximo costo y tiempo		
		Corto plazo	Menor a un año	En el cuadrante, ilumina el fondo de la celda de cada propuesta dependiendo del plazo en que es conveniente que se ejecute.			
		Mediano plazo	De uno a dos años				
		Largo plazo	Mayor a dos años				

#### Justificación

- **Estructura organizacional definida**

La empresa requiere una estructura organizacional adecuada, que le permita organizarse de acuerdo con todas las actividades o tareas que se pretenden

realizar, formalizar las funciones a desempeñar por cada puesto y establecer las líneas de comunicación, por lo anterior se plantea la necesidad de llevar a cabo las descripciones de puesto y perfiles del puesto del equipo de trabajo, así como la actualización del organigrama de la empresa. Dicha reestructura organizacional tiene como finalidad mejorar la eficiencia operativa, brindando claridad a los colaboradores de todos los niveles de la empresa, facilitando la realización de funciones, el logro de las metas, así como el proceso de reclutamiento, selección y evaluación de personal. La realización de un taller de sensibilización es de suma importancia en este tema, ya que permite transmitir a los colaboradores la misión, visión, valores y estructura de la empresa, creando un sentido de pertenencia.

- **Sistema de control financiero**

La empresa cuenta con un control financiero limitado que le impide tener conocimiento de los ingresos y egresos reales que se tienen; el punto de equilibrio con el que se cuenta está elaborado con información básica que igualmente limita contar con los datos reales para una apropiada toma de decisiones. Por tal razón, se pretende realizar una herramienta para el control de ingresos y egresos, así como un sistema de costeo, que le permita a la empresa llevar un control financiero completo, identificar posibles problemas o bien facilitar la toma de decisiones.

- **Método de abastecimiento confiable**

Actualmente, la empresa se encuentra en una situación de riesgo relacionada directamente con su método de abastecimiento, ya que cuentan con un poder bajo de negociación con sus proveedores actuales, alrededor del 90% de su mercancía se obtiene por medio de dos proveedores (ambos familiares entre sí) esto representa un riesgo, ya que la ausencia de estos proveedores resultaría en una crisis significativa para la empresa, sin mencionar otros factores como: el nivel de profesionalismo, inestabilidad, escasa participación de la empresa en la

selección de mercancía, entre otros, que convierten a estos proveedores en una opción aún menos estable.

Se propone, entonces, llevar a cabo un estudio de proveedores, tanto nacionales como internacionales, de ropa para dama a partir de la talla 28, tomando en cuenta factores como: precio, tiempos de entrega, calidad, estilo, estabilidad y profesionalismo, así como la creación de una herramienta básica de evaluación, para facilitar el proceso de selección de proveedores a futuro. Finalmente, se plantea realizar una investigación acerca del proceso de importación de ropa y accesorios, consultando fuentes académicas y expertos en el área, para que la empresa pueda tener el conocimiento necesario para contratar y trabajar con un agente de importación, si así lo desean.

Toda la información mencionada resultaría sumamente benéfica para la empresa ya que, además de contar con un mayor conocimiento acerca de los procesos y las opciones que existen en relación al abastecimiento, obtendrán la información que les permita contemplar la posibilidad de volverse autónomos en la selección, compra e importación de su mercancía, eliminando la necesidad de trabajar con un intermediario o depender de la disponibilidad y la selección de mercancía que ofrece un proveedor local.

- **Proceso de comercialización y ventas formalizado**

En la empresa los procesos son informales, lo que a llegar causar conflicto con las operaciones debido a que no hay un orden establecido para realizarlas. Por tal razón, se propone formalizar los documentos realizando primeramente un mapeo y validación de estos. Lo que se propone es la documentación de procesos a partir de las siguientes acciones: Mapeo y validación de procesos, instructivos, diagramas: Validación con la persona que lo realiza y posteriormente con la dirección para su autorización. Elaboración de registros y documentos: Políticas,



formatos, bitácoras. Estructuración de una base de datos de documentos, procesos y registros.

Con los esfuerzos mencionados, se piensa lograr que las operaciones de la empresa fluyan de manera más eficiente, de manera estandarizada y constante. Asimismo, se evitarán las tomas de decisiones no fundamentadas o reactivas y se logrará un mejor control en general sobre las operaciones de la empresa.

- **Redistribución de las instalaciones**

La organización tiene problemas con la operación de sus actividades en gran medida por la mala distribución de los espacios que se tiene. Haciendo un análisis muy general del flujo que recorren los productos, nos dimos cuenta que recorren casi todas las instalaciones de la empresa, y se tiene producto en al menos cinco espacios de las instalaciones, lo que dificulta tanto el flujo de producto, personas e información.

Para implementar esta mejora se realizarán los siguientes pasos: Estudio de recorridos para determinar las distancias precisas que recorre los productos, las personas y la información para posteriormente realizar un diagrama de espagueti de la empresa basada en los flujos de Nakao, para determinar las distancias más largas y analizar dónde se pueden acortar éstas, y finalmente, generar una propuesta de redistribución de las instalaciones de acuerdo con los objetivos y necesidades de la empresa a corto, mediano y largo plazo. (Logística de envío, manejo de inventarios de acuerdo con ventas planeadas.)

Los beneficios que se buscan lograr con esta propuesta son: Lograr una operación más eficiente reduciendo tiempos en las operaciones, movimientos innecesarios, y contar con instalaciones que le permita a la empresaria tener un crecimiento con visión estratégica a corto, mediano y largo plazo. Tomando en cuenta aquellos espacios necesarios para lograr los objetivos planteados. Facilitar la gestión y el

control de los inventarios, para tener información más precisa de la disponibilidad de los productos. Transmitir una imagen más agradable para los clientes. Mejorar las condiciones de operación para el personal y aumentar la motivación en ellos.

### 4.3. Plan de acción

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ENTREGABLES	MZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO												
			sem 1 19 a 23	sem 2 26 a 30	sem 3 3 a 7	sem 4 10 a 14	sem 5 17 a 21	sem 6 24 a 28	sem 7 31 a 4	sem 8 7 a 11	sem 9 14 a 18	sem 10 21 a 25	sem 11 28 a 1	sem 12 5 a 9	sem 13 12 a 16	sem 14 19 a 23	sem 15 26 a 30	sem 16 3 a 7	
<b>1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEFINIDA</b>																			
1	Héctor Abraham González Castro	Manual de Organización Reporte de resultados de la sensibilización																	
2																			
3																			
4																			
5																			
6																			
7																			
8																			
9																			
10																			
11																			
<b>2. SISTEMA DE CONTROL FINANCIERO</b>																			
1	Vanessa Gpe. Ramos Flores	Herramienta de control financiero Manual de la herramienta																	
2																			
3																			
4																			
5																			
6																			
7																			
8																			
9																			
<b>3. MÉTODO DE ABASTECIMIENTO CONFIABLE</b>																			
1	Milena Alexandrovna Eva Marchetti Kozlov	Catálogo de Proveedores																	
2																			
3																			
4																			
5																			
6																			
7																			
8																			
9																			
<b>4. FORMALIZACIÓN DE PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN</b>																			
1	Victor Hugo González Ochoa	Manual de Comercialización																	
2																			
3																			
4																			
5																			
6																			
7																			
8																			
9																			
<b>5. REDISTRIBUCIÓN DE LAS INSTALACIONES</b>																			
1	Victor Hugo González Ochoa	Lay Out y Reporte de resultados de la redistribución del espacio																	
2																			
3																			
4																			
5																			
6																			
7																			
<b>6. INTEGRACIÓN DOCUMENTOS FINALES Y PRESENTACIÓN</b>																			
1	Equipo	Documentos y presentación																	
2																			
3																			

## 5. Implementación

### 5.1. Actividades realizadas y su justificación

Se inició con la implementación de manera inmediata después de la presentación de validación del diagnóstico y propuestas. En la reunión semanal, se presentaron las actividades específicas necesarias para llevar a cabo la intervención. Se acordaron fechas y participantes para cada tarea dentro de los planes de acción de todas las propuestas, para así contar con un programa más sólido y claro y después realizar un calendario para ser compartido con el equipo y las empresarias.

Las actividades para la propuesta de la **estructura organizacional definida**, la cual se refiere a “las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientando al logro de los objetivos.”<sup>4</sup> Toda empresa consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades, por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en sí el funcionamiento de la empresa.

Se entiende por estructura organizacional como los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. Para realizar una estructura organizacional se optó por definir los puestos existentes haciendo una descripción de ellos. **La descripción del puesto** “es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por

---

<sup>4</sup> Mintzberg, Henry. (2001). Diseño de Organizaciones eficientes. P. 366.

qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende.”<sup>5</sup> Durante la semana se trabajó en las descripciones de puestos entrevistando por separado a las personas que realizan estos puestos actualmente. Enumerando el objetivo, las tareas y funciones que realizan.

Acerca de la propuesta del **sistema de control financiero**, un sistema de control financiero es “un instrumento que produce y comunica información financiera comprensible, transparente, útil y confiable que sirve de base para la toma de decisiones”<sup>6</sup>, mismo que permitirá a la empresa tener una visión general de los ingresos y egresos que se tienen para facilitar la toma de decisiones basándose en información confiable.

Para el desarrollo de la herramienta de control financiero, es necesario definir los ingresos y egresos de la empresa. Puede entenderse como **ingreso** a “todo aumento del patrimonio neto, distinto de las aportaciones de fondos a la entidad por parte de los propietarios, como consecuencia de las actividades económicas de venta de bienes o prestación de servicios.”<sup>7</sup> Por otro lado, los **egresos** son “la disminución del patrimonio neto, distintas de las distribuciones de fondos de la entidad a los propietarios, como consecuencia de la actividad económica de adquisición de bienes y servicios.”<sup>8</sup> Por ello se revisaron los archivos que ésta utiliza para llevar un registro de sus ingresos y egresos. Posteriormente, se analizaron los gastos que no se estaban contemplando y fueron añadidos a la lista de egresos. Quedaron pendientes revisar los costos reales de los gastos que se tienen, por lo que se pidió a las empresarias proporcionar notas de lo que se compra para comenzar a elaborar un esqueleto del punto de equilibrio. **Punto de**

---

<sup>5</sup> Tarcica, Johny. (2013). 120 descripciones de puestos. P. 129.

<sup>6</sup> Romero, López, A. J. (2014). Principios de contabilidad. P. 482.

<sup>7</sup> Alcarria Jaime, J. J. (2008). Contabilidad financiera I. P. 227.

<sup>8</sup> Ídem.

**equilibrio** es “aquel vértice donde se juntan las ventas y los gastos totales, es decir, que no existen ni utilidades ni pérdidas.”<sup>9</sup>

En cuanto a las actividades relacionadas con la propuesta de **método de abastecimiento confiable**, como punto de partida, es necesario determinar que un **sistema de abastecimiento** es un “conjunto ordenado de normas y procedimientos que regulan el funcionamiento de la adquisición y almacenamiento de materias primas, componentes y/o productos que se consumen en una empresa, tanto en la fabricación, como productos para la comercialización, y los de uso administrativo, como insumos.”<sup>10</sup>

Un sistema de abastecimiento confiable y un buen manejo de compras en general son dos puntos vitales para el éxito de la empresa, ya que, sin materia prima o producto, sería imposible lograr el objetivo de la empresa, en este caso, la comercialización. Además, un incremento en productividad en esta área de la empresa resultaría de manera casi inmediata en un aumento significativo de la rentabilidad de la empresa. Al efecto, se trabajó en el diseño de la estructura para el estudio de proveeduría, un **estudio de proveeduría** es “un proceso sistemático de recolección y análisis de datos e información acerca de los proveedores, el entorno y el mercado. Es una actividad que realizan todas las empresas con el fin de abastecerse de materias primas o de otros productos. Dicha actividad siempre está orientada hacia el producto final, ya que una mala selección de proveedores afecta a la calidad del producto, retrasa las entregas y daña la empresa”<sup>11</sup>, determinando con ello puntos claves para calificar el valor de un proveedor.

Así mismo, se indagó acerca de sistemas de abastecimiento existentes de empresas exitosas en el mismo ámbito, la importancia de las compras para una empresa, y las características de un proveedor adecuado, así como la importancia

---

<sup>9</sup> Reyes Pérez, E. (2005). Contabilidad de costos. P. 237.

<sup>10</sup> Sangri Coral, A. (2014). Administración de compras. P. 7-8.

<sup>11</sup> Zapato Cortés. (2014). Fundamentos de la Gestión de Inventarios P. 9-13

del concepto de **costo–beneficio**. “Análisis comparativo de los costos y beneficios de las diferentes decisiones. Al utilizarlo, podemos estimar el impacto financiero acumulado de lo que queremos lograr. Un análisis de este tipo solo puede no ser una buena decisión, ya que existen otros puntos que deben ser tomados en cuenta (...).”<sup>12</sup>

Sobre la propuesta de **formalización de los procesos de comercialización**, entendiéndose como **comercialización** “(...) el conjunto de acciones y procedimientos para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución. Considera planear y organizar las actividades necesarias para posicionar una mercancía o servicio logrando que los consumidores lo conozcan y lo consuman.”<sup>13</sup> La **formalización o documentación** se refiere a la “información que requiere ser controlada y mantenida por una organización y el medio donde será contenida.”<sup>14</sup>

Se comenzó analizando aquellos procesos, documentos y registros requeridos por la empresa a partir de su proceso medular de ventas el cual está dividido en dos: las ventas en piso o mostrador en la boutique y las ventas en línea. La **venta en línea** “consiste en ofrecer productos, servicios, ideas u otros mediante un sitio web en internet, de tal forma, que los posibles compradores puedan conocer en qué consisten y cuáles son sus ventajas y beneficios a través de ese sitio web, y en el caso de que estén interesados, puedan efectuar la compra "**online**.”<sup>15</sup> Por otra parte “Las **ventas en mostrador** conciernen a los hombres y mujeres que venden productos y servicios en tiendas al por menor. La persona de ventas de mostrador

---

<sup>12</sup> Giraldo, Universidad EAFIT, Medellín (2010). Metodología para la selección y evaluación de proveedores en una empresa. P. 11:

[https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/425/Daniel\\_BerrenecheGiraldo\\_2010.pdf?sequence=1](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/425/Daniel_BerrenecheGiraldo_2010.pdf?sequence=1)

<sup>13</sup> Secretaría de Economía. Comercialización. Fecha de consulta: 12 de abril de 2018.

<http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/productos-servicios/comercializacion>.

<sup>14</sup> International Organization for Standardization, (2015). Fourth Edition, Quality management systems - Fundamentals and vocabulary. P. 41.

<sup>15</sup> Thompson, Iván. (2006). La Venta Online. Fecha de consulta: 12 de abril de 2018.

<https://www.promonegocios.net/venta/venta-online.html>.

es el empleado que genera ingresos directamente a la tienda. Son los principales responsables de ayudar a los clientes a encontrar lo que necesitan, hacer selecciones sobre las características, estilos o sabor, dependiendo del producto, y luego manejar las operaciones de pago.”<sup>16</sup>

Un **proceso** es un “conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan y que usa entradas para entregar los resultados destinados.”<sup>17</sup> Por otro lado un **documento** es “la información y el medio en donde se encuentra contenida.”<sup>18</sup> Mientras que un **registro** es “un documento que indica los resultados obtenidos o que proporciona evidencia de las actividades realizadas.”<sup>19</sup> La importancia de tener todo esto documentado reside en que se tendrá una base donde sus procesos estarán estandarizados y la capacitación para los nuevos colaboradores será más simple y sencilla, además de que les permitirá llevar un mejor control de documentos con sus respectivas actualizaciones.

A partir de lo descrito por la empresaria se detecta que requieren un proceso de ventas en línea y otro para ventas en piso, además de un proceso de **control de calidad**, “(...) el control de la calidad de la empresa se encarga de la verificación de los productos, mediante muestreo o inspección al 100 %. [...] Mediante este sistema se procura que no lleguen productos defectuosos a los clientes, pero en modo alguno se evita la aparición de esos errores.”<sup>20</sup> La empresa también requiere un registro para la recepción de mercancía y otro para la entrada de inventario, un **control de inventarios** se puede entender como aquel que “busca mantener disponible los productos que se requieren para la empresa y para los clientes, por lo que implica la coordinación de las áreas de compras, manufactura

---

<sup>16</sup> Suttle, Rick, Definición de Ventas de Mostrador. (2018) Fecha de consulta: 14 de abril de 2018. <https://www.cuidatudinero.com/13099036/definicion-de-ventas-de-mostrador>.

<sup>17</sup> International Organization for Standardization, (2015). Fourth Edition, Quality management systems - Fundamentals and vocabulary. P. 37.

<sup>18</sup> International Organization for Standardization, (2015). Fourth Edition, Quality management systems - Fundamentals and vocabulary. P. 41.

<sup>19</sup> Ídem.

<sup>20</sup> Herrera, Nebrera, Jaime. (1999). Introducción a la Calidad. P. 34.

distribución.”<sup>21</sup> Además se identificaron documentos que ya manejan para el control de sus operaciones, como las notas de compra, el código de prenda, la nota de venta y la orden de pedido. Sin embargo, esto apenas es una visión general de lo que requiere la empresa, conforme se vaya trabajando en la elaboración de los productos se irán añadiendo más procesos y documentos pertinentes para su operación.

Respecto a la **redistribución de las instalaciones**, únicamente se valoraron algunas alternativas y deseos de la empresaria y su socia para poder generar las propuestas de mejora. El **lay out** corresponde a "un croquis, esquema, o bosquejo de distribución de las piezas o elementos que se encuentran dentro de un diseño en particular."<sup>22</sup>

Durante la **segunda semana**, sobre la propuesta de estructura organizacional definida se trabajó en la descripción del puesto de vendedora en línea y de auxiliar de control interno entrevistando por separado a las personas que realizan estos puestos actualmente. Enumerando los objetivos, las tareas y funciones que realizan.

Respecto a la propuesta del sistema de control financiero, se analizó la herramienta que utilizan las empresarias para el **flujo de efectivo**, el cual hace referencia a “las entradas y salidas de efectivo que resultan de las decisiones sobre las operaciones, las inversiones y la forma de financiamiento durante un periodo determinado. En resumen, informa de dónde viene y en qué se usó el dinero en ese tiempo.”<sup>23</sup> Posterior al análisis se realizó una búsqueda en internet de diferentes formatos y plantillas de esta herramienta para comenzar a realizar el

---

<sup>21</sup> Zapata Cortes, J. (2014). El control de inventarios. P.11-12.

<sup>22</sup> CONCEPTODEFINICIÓN.DE. (2015). Definición de Layout. Fecha de consulta: 09 de abril de 2018. <http://conceptodefinicion.de/layout/>.

<sup>23</sup> Rodríguez, Morales, L. (2012). Análisis de estados financieros: un enfoque en la toma de decisiones.



rediseño con la intención de elaborar un flujo de efectivo que indique de forma amigable la **liquidez** la cual “consiste en determinar si una empresa tiene recursos suficientes para cumplir con sus compromisos por pagar.”<sup>24</sup> Además, se comenzó a trabajar con los primeros borradores de la herramienta de control financiero, comenzando con una estructura de registro de los ingresos y egresos de la empresa.

Acerca de la propuesta del método de abastecimiento confiable, comenzó la recopilación de información, para ello, se programó una entrevista con la directora del departamento de compras de una conocida comercializadora de ropa y textiles. Durante la entrevista, se tocaron temas como: características de un sistema de abastecimiento confiable, características de un departamento de compras eficiente, seguimiento a las compras del producto, inventarios sanos, selección de productos de alta rotación, manual de compras, características de un proveedor adecuado, entre otras cosas. Todos los temas mencionados se relacionan directamente con el control de inventario. Según explicó la experta, para poder contar con un sistema de abastecimiento confiable y un departamento de compras eficiente, es indispensable antes entender el concepto de control de inventario.

Se empezó a organizar y documentar toda la información adquirida en la entrevista, incluyendo contactos y posibles proveedores. De igual manera, se contactaron numerosos proveedores tanto de mercancía como de servicios de importación, solicitando la información necesaria para el estudio, tal como precio, tiempo de entrega, ubicación, dinámica de compra, entre otras cosas.

En lo que tiene que ver con la propuesta de formalización de los procesos de comercialización, se empezó a trabajar en los procesos medulares relacionados con las ventas en línea y en boutique, para a partir de ahí desprender

---

<sup>24</sup> Ídem.

documentos, registros y otros instructivos o procedimientos que requiera la organización. Un **procedimiento o instructivo** es "la forma específica de llevar a término un proceso o una parte del mismo. Dependiendo del caso podrá o no recogerse por escrito."<sup>25</sup> Entonces lo que se empezó a hacer fue trabajar con la documentación del proceso de las ventas en piso y del proceso de las ventas en línea, con esta información proporcionada por la empresaria y confirmada por la vendedora se elaboraron los dos primeros procesos que integrarán el **manual de procedimientos**, "un manual de procedimientos es un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de una empresa<sup>26</sup>." Este se le envió a la empresaria para que verifique los cambios y los ajustes que sean necesarios hacer durante la siguiente semana de implementación.

Lo que respecta a la propuesta de la redistribución de las instalaciones, se tomaron las medidas de las instalaciones, para en base a esta información realizar el plano de la distribución actual de la empresa. Este plano señala los espacios con los que actualmente dispone la empresaria, como piso de ventas, lugares donde se tiene inventario (almacenes), áreas de servicio como cocina, sala de juntas y baños, así como la oficina de la empresaria. El plano del lay out permitirá analizar los movimientos, recorridos y tiempos que sigue el producto y las personas que laboran en la empresa. El **análisis de movimientos** se refiere al "estudio (...) de los movimientos para poder realizar un trabajo de la forma más eficiente."<sup>27</sup> Identificando esto se podrán generar las propuestas que disminuyan tiempos y distancias de los mismos. Durante esta sesión únicamente se le pidió a la empresaria que permitiera tomar las medidas del edificio para no interrumpir la operación del personal.

---

<sup>25</sup> Ojeda, Gil Yolanda y García, Vallejo Eva. (2008). Guía para la identificación y análisis de los procesos de la universidad de Málaga. P. 40.

<sup>26</sup> UNAM, Manual de Procedimientos, Fecha de consulta: 09 de abril de 2018.  
<http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/disenoinfo/6/1.htm>.

<sup>27</sup> Criollo García, Roberto. (S/F). Estudio del trabajo, Ingeniería de método y medición del trabajo.

En la **tercera semana**, para la estructura organizacional definida, se realizaron entrevistas de aproximadamente 40 minutos cada una por separado usando el formato de descripción de puestos. La primera al asistente administrativo. La segunda a la Gerente Comercial y por último a la Directora General. En la última entrevista participó la Gerente Administrativa y Comercial para mejor descripción del puesto. Durante las entrevistas se estipuló que era el momento adecuado para hacer una nueva división de tareas y responsabilidades por lo cual se decidió realizar un ejercicio que consta de hacer una lista de las actividades principales de los puestos entrevistados con la finalidad de que el equipo decida a qué departamento pertenece. De esta manera se elegirá el nombre correcto para el puesto, al igual que las actividades principales de cada puesto.

Sobre las actividades realizadas para el sistema de control financiero, se revisaron las cuentas de costos fijos y costos variables. Los **costos fijos** son aquellos que “permanecen constantes durante un rango relevante de tiempo o actividad, sin que importe si cambia el volumen, como sería el caso de los sueldos, la depreciación en línea recta y el alquiler de un edificio. Dentro de los costos fijos existen dos categorías: los costos fijos discrecionales, que son aquellos que son susceptibles de ser modificados, como por ejemplo los sueldos y salarios y los costos fijos comprometidos, que son los que no aceptan modificaciones, por lo cual también son llamados costos sumergidos.”<sup>28</sup> Por otra parte, los **costos variables** hacen referencia a “los costos que cambian en relación directa con la modificación del volumen de alguna actividad, ya sea relacionada con la producción o con el área de administración y ventas. Por ejemplo, la materia prima cambia de acuerdo con la función de producción, y las comisiones de acuerdo con las ventas.”<sup>29</sup> Una vez que se revisó la lista fueron añadidos los costos faltantes.

---

<sup>28</sup> Ramírez, Padilla, D. N. (2013). Contabilidad administrativa: un enfoque estratégico para competir.

<sup>29</sup> Ídem.

Además de completar la lista de costos, se preguntó a las empresarias cómo determinan el precio de las prendas y se revisó la fórmula matemática que utilizan. También se presentó el primer borrador para el registro de los ingresos y al revisarlo con las empresarias mencionaron que no querían un registro de ingresos tan detallado debido a que cuentan con un archivo en el cual hacen un registro completo de las notas, sin embargo, consideraron que el archivo que usan se podía complementar con algunos campos del borrador, que en este caso fue el tipo de cliente, el descuento en porcentaje y en monto. Posteriormente, se acordó que el registro de ingresos podría ser alimentado con la base de datos (archivo con nota completa) para que en la herramienta financiera solo se consulten números sin información a detalle. Por último, se solicitó a las empresarias la clasificación de productos por familia y quedó pendiente enviarles el archivo con los gastos fijos y variables para que lo revisen y actualicen los montos.

En cuanto al método de abastecimiento confiable, esta semana se trabajó principalmente contactando y obteniendo información de posibles proveedores, tanto de **mercancía nacional**, que se puede definir como “la que es producida o manufacturada en el país con materias primas nacionales o nacionalizadas.”<sup>30</sup> Como **mercancía extranjera**, la cual es “la que proviene del exterior y cuya importación no se ha consumado legalmente, aunque sea de producción o manufactura nacional; o que habiéndose importado bajo condición, ésta deje de cumplirse.”<sup>31</sup> Se filtraron algunos de los posibles proveedores, tomando en cuenta las necesidades de la empresa, tanto de precio, calidad, talla, entre otras cosas. De la misma manera, se tomaron en cuenta los impuestos aplicables sobre la mercancía extranjera, para poder calcular el costo total de la mercancía, ya importada y entregada en México, antes de calificar a un proveedor como aceptable o no aceptable.

---

<sup>30</sup> Glosario de términos de comercio exterior. P. 25 Municipalidad de General Pueyrredon, Argentina. <https://www.mardelplata.gob.ar/documentos/exportar/glosario.pdf>

<sup>31</sup> Ídem.

Para poder realizar la actividad mencionada, se llevaron a cabo reuniones con **agentes aduanales**, quienes son “personas físicas a quien la Secretaría de Hacienda y Crédito Público autoriza mediante una patente, para promover por cuenta ajena el despacho de las mercancías, en los diferentes regímenes aduaneros previstos en la Ley Aduanera de quien contrate sus servicios.”<sup>32</sup> En ellas se desglosaron los requerimientos y los impuestos aplicables para toda importación de mercancía extranjera. Toda la información adquirida esta semana se empezó a vaciar dentro de un formato que se diseñó basado en bases de datos de empresas de comercialización de moda y/u otros productos.

En lo que corresponde a la formalización de procesos de comercialización, se le mandó a la empresaria el primero borrador del manual de procesos con los procesos de ventas en piso y ventas en línea, para que lo revisara y se hicieran los ajustes correspondientes. La empresaria no estuvo muy conforme con el proceso de ventas en línea argumentando que se omitían muchos posibles escenarios en los que las vendedoras de podían encontrar con las clientas. Una **vendedora** es una “persona que trabaja a nombre de una compañía y realiza una o más de las siguientes actividades: búsqueda de prospectos, comunicación, ventas, prestación de servicios, recopilación de información y establecimiento de relaciones.”<sup>33</sup>

Es por eso que se trabajó un **diagrama de flujo** del proceso para las ventas en línea. “Un diagrama de flujo es la representación gráfica de flujo de un algoritmo o de una secuencia de acciones rutinarias. Se basan en la utilización de diversos símbolos para representar operaciones específicas. Se les llama diagramas de flujo porque los símbolos utilizados se conectan por medio de flechas para indicar la secuencia de la operación. En el contexto del análisis administrativo o de la

---

<sup>32</sup> Servicio de Administración Tributaria. (2017). AGENTE ADUANAL. Recopilado 14 de Abril 2018, de: [http://www.sat.gob.mx/aduanas/servicios/Paginas/agente\\_aduanal.aspx](http://www.sat.gob.mx/aduanas/servicios/Paginas/agente_aduanal.aspx)

<sup>33</sup> Kotler, Philip y Armstrong, Gary. (2012). Marketing.

gestión de organizaciones públicas y privadas, los diagramas de flujo o flujogramas son representaciones gráficas que emplean símbolos para representar las etapas o pasos de un proceso, la secuencia lógica en que estas realizan, y la interacción o relación de coordinación entre los encargados de llevarlas a cabo.”<sup>34</sup> En este diagrama se plasmaron todos los posibles escenarios para posterior a eso convertirlos en políticas documentadas en el manual y que funcionen en de consulta para las vendedoras.

También se trabajó en el proceso de recepción y control de calidad de los productos, donde se describen los pasos para recibir los productos en las instalaciones de la empresa y donde se expone cómo se realiza el control de calidad de las prendas. Además, se le pidió a la empresaria que envíe información relacionada con todas sus políticas e instructivos que se deriven de los procesos de comercialización para trabajar en ellos.

Referente a la redistribución de las instalaciones, se analizaron los flujos de personas y productos en las instalaciones de la empresa, con el fin de medir la situación actual de los recorridos. Las **instalaciones** se definen como “recinto provisto de los medios necesarios para llevar a cabo una actividad profesional o de ocio.”<sup>35</sup> Se identificó que el punto más crítico que es que sus colaboradoras tengan que están subiendo a la planta alta cada que llega mercancía para realizar el control de calidad, y posterior a eso de vuelve a bajar para colocar las prendas ya sea en piso de ventas o en **almacén**. “Se puede decir que un almacén es un espacio planificado en términos de m<sup>2</sup> y m<sup>3</sup> para conseguir la máxima ocupación de los productos que tiene que albergar con el mínimo espacio requerido. Lo que

---

<sup>34</sup> Ministerio de Planificación Nacional, Política y Económica. (2009). Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo. P. 1

<sup>35</sup> Real Academia Española. Instalación. Fecha de consulta: 14 de abril de 2018. <http://dle.rae.es/?id=LmYM333>.

se busca es maximizar la utilización de espacio en almacén, minimizar operaciones de manipulación y eliminar costes innecesarios<sup>36</sup>

Después de esto se analizó con la empresaria y su socia las posibles propuestas para redistribución del lay out, tomando en cuenta que control de calidad debe de estar en la planta baja para reducir los recorridos del personal. Al final se logró llegar a una propuesta viable que será presentada ya estructurada en la siguiente sesión con la empresaria e identificando los nuevos espacios con sus respectivas funciones.

Durante la **cuarta semana**, sobre la estructura organizacional definida, al realizar la descripción de puestos para la empresaria notó en la recopilación de datos del puesto de Director que ella realiza tareas de diferentes áreas que no le pertenecen a la descripción de un Director General. Para poder hacer una descripción precisa por puestos y áreas, se les presentó un documento con nueve departamentos o áreas funcionales de una empresa, al igual que las funciones principales de cada una, con la finalidad de identificar las funciones que no pertenecen a su puesto e identificar a qué puesto o área pertenecen.

De la lista de los nueve departamentos se identificaron cuales tienen relación para integrarlos determinando las funciones que cada unidad debe cumplir y ver la posibilidad de que queden tres departamentos. Se decidió que las áreas funcionales o departamentos dentro de la empresa serán: Dirección, Administración y Comercial al igual que la persona que estará a cargo. Se entregó la descripción de puestos actuales y la lista de tareas principales de cada uno, con la finalidad de identificar las tareas que no pertenecen a ese puesto o área que se realizan en la actualidad y poder trasladar esa responsabilidad o función al área que pertenece, al igual que la cadena de mando.

---

<sup>36</sup> Anaya, Tejero, Julio Juan. (2015). Logística Integral, La Gestión Operativa de la Empresa. P. 276.

En cuanto al sistema de control financiero, al tener disponible la lista de todos los productos, precio promedio al que se compra la mercancía y estimado de ventas por producto, se trabajó en sacar los porcentajes de participación de los productos con base en dicha información proporcionada por las empresarias. Una vez realizado lo anterior, se procedió a hacer un **prorratio**, que consiste en “asignar gastos en proporción al tamaño del saldo final de las cuentas”<sup>37</sup> esto con el fin de comparar el precio actual contra el precio que debería ofrecerse a los clientes para alcanzar el punto de equilibrio.

No obstante, se preguntó a las empresarias si habían comprado en CONTPAQ algún módulo de finanzas, con la intención de no duplicar información o tratar de ligar los datos de CONTPAQ y evitar desarrollar una herramienta que pueda quedar inservible. Respecto a esto, las empresarias respondieron que solo se compró el módulo de punto de venta, por lo que se tratará de ligar la información con la herramienta financiera. En cuanto al esqueleto de la herramienta, en la parte de gastos se hicieron cambios ya que algunas cuentas ubicadas en la parte de costos fijos se movieron a costos variables y viceversa. También se trabajó en el diseño de un reporte anual, en donde se muestran los ingresos y egresos por mes y el total anual, además se puede visualizar los mínimos y máximos para ambos rubros y es posible ver un desglose de los egresos, lo cual permite identificar los gastos más representativos que se tuvieron durante el año.

Para el método de abastecimiento confiable, se llevó a cabo la sistematización de la información recopilada acerca de los proveedores, tanto nacionales como internacionales para la elaboración del catálogo. Los proveedores fueron calificados con base en ciertos criterios como: precio, entregas, atención al cliente, ubicación, calidad, entre otras cosas. También fueron analizados en una hoja de

---

<sup>37</sup> Horngren, C. T., Stratton, W. O., & Sundem, G. L. (2006). Contabilidad administrativa.



Excel, determinando y comparando rangos de costos de familias de productos que maneja la empresa.

De la misma manera, se trabajó en la elaboración de un instrumento de cálculo, que se creó para determinar el costo final de una prenda, ya importada y en México. Se tomó en cuenta principalmente el **impuesto general de importación o IGI**, que “está asociado a una fracción arancelaria (...) y sirve para clasificar un artículo al momento de su importación (o exportación) a nuestro país. En la Ley de los Impuestos Generales de Importación y Exportación puedes encontrar este impuesto, el cual normalmente se indica como porcentaje a pagar sobre el valor en aduana del artículo, por lo tanto, se le conoce como impuesto ad-valorem.”<sup>38</sup> Se llevó a cabo la primera reunión para compartir avances del proyecto con las empresarias, aclarando dudas y recibiendo retroalimentación esencial para el seguimiento de la propuesta.

En la parte de la formalización de los procesos de comercialización, se le pidió a la empresaria que revisará el avance del manual de procedimientos para realizar los cambios pertinentes y obtener su aprobación en los procesos que se llevan avanzados. Además de que se le pidió información relacionada a todas las políticas que tienen que ver con las ventas e instructivos que consideren necesarios para capacitar y guiar a su personal, con el fin de agilizar la documentación de la información y de no demorar tanto mapeando la misma. También se trabajó organizando la información relacionada con las repuestas ya establecidas para atender a los clientes a través de Facebook y WhatsApp, agrupando estas respuestas por categorías:

- Respuestas relacionadas con información de la Boutique
- Respuestas relacionadas con los Envíos

---

<sup>38</sup> SAT: Portal de Servicios Aduanales. (2018) Recopilado de:  
<http://m.sat.gob.mx/aduanas/default.htm>

- Respuestas relacionadas con los los Pedidos
- Respuestas relacionadas con otro tipo de Situaciones

También se trabajó con las etiquetas que utilizan en Facebook para establecer el estatus o categoría de los clientes, por ejemplo, si ya pago su pedido. Esto con el fin de establecer la prioridad para responder a las clientas, saber que ofertas y promociones se les puede dar y establecer que etiqueta sigue en el estatus de importancia.

Lo que correspondiente a la redistribución de las instalaciones, se le presentó a la empresaria la propuesta que se preparó bajando lo que es control de calidad a donde actualmente está la cocina y ésta se moverá a donde está la cobacha. También se le mostró un análisis de los recorridos actuales que se generan de la distribución que tienen en estos momentos, con recorridos de aproximadamente 43 metros sumando el esfuerzo que se hace por subir y bajar la mercancía a control de calidad. Además, se vio, a partir de la primera propuesta, la distribución del mobiliario y las instalaciones. Se midieron mesas, estantes y electrodomésticos para poder presentar la propuesta con la distribución de estos, así como realizar el cálculo del nuevo recorrido para sacar el porcentaje de mejora. Como **estantes** se refiere a “las estanterías fijas constituyen los elementos más convencionales y universalmente empleados en los almacenes para albergar productos tanto paletizados como no paletizados (...)”<sup>39</sup>

En la **quinta semana**, para la estructura organizacional definida se concretó el organigrama, se define **organigrama** como “la representación gráfica de la organización de la empresa, de su jerarquía o estructura formal. Permitiendo diferenciar tanto las unidades organizativas como las relaciones que existen entre ellas. El organigrama es de gran ayuda para la empresa ya que permite analizar la organización existente y detecta los posibles fallos en la asignación de

---

<sup>39</sup> Anaya Tejero, Julio Juan. (2015). Logística Integral, La Gestión Operativa de la Empresa.

funciones.”<sup>40</sup> Se agruparon las tareas en puestos de trabajo teniendo en cuenta la homogeneidad de las mismas y se estableció de relación entre las distintas unidades organizativas. Se terminaron las entrevistas de personal para completar la descripción de puestos de Supervisor y Asistente de Boutique.

Respecto al sistema de control financiero, se realizó una lista de los activos fijos de la empresa para posteriormente realizar el cálculo de la depreciación e incluirlo en la lista de gastos fijos. En cuanto a los **activos fijos** éstos pueden definirse como “aquellos que por razón de uso al servicio de una actividad productora, sufren desgaste o deterioro normal u obsolescencia, además son necesarios para llevar a cabo diferentes operaciones, como por ejemplo, equipos de transporte, herramientas, maquinaria y equipo, muebles y enseres.”<sup>41</sup> Referente a la **depreciación**, ésta puede verse como un método en el cual “con excepción de los terrenos la mayoría de los activos fijos tienen una vida limitada, es decir, ellos serán de utilidad para la empresa por un número limitado de periodos contables futuros. Lo anterior significa que el costo de un activo deberá ser distribuido adecuadamente en los periodos contables en los que el activo será utilizado por la empresa.”<sup>42</sup>

Por otra parte, se trabajó en una tabla para realizar el cálculo de las prestaciones (aguinaldo, vacaciones y prima vacacional) en la cual solo será necesario ingresar el sueldo mensual, núm. de días aguinaldo, días de vacaciones y porcentaje de prima vacacional. Con esto, se obtendrá el sueldo completo a contemplar en los costos fijos. Debido a que lo anterior no se trabajó directamente con la empresaria sino con la persona que realiza cuestiones administrativas, no fue posible completar todos los montos de los activos ni actualizar el valor de los gastos fijos y variables, por lo que quedó pendiente enviar los archivos para que la empresaria pueda completar la información, aunque si no se entrega a tiempo antes de la

---

<sup>40</sup> Ochoa Laburu, Carlos. (1996). Economía y Organización de Empresas.

<sup>41</sup> Fierro Martínez, Á. M. (2015). Contabilidad de activos con enfoque NIIF para las pymes.

<sup>42</sup> Coss Bu, R. (2005). Análisis y evaluación de proyectos de inversión.

siguiente visita se tendrá que trabajar en la actualizaciones de todos los montos directamente con la empresaria.

Sobre el método de abastecimiento confiable, se dedicó principalmente a la selección de proveedores nacionales. Después de una extensa investigación acerca de posibles proveedores nacionales, se pudo obtener un directorio de EXPO Punto moda, una organización conformada por industriales textiles, fabricantes de ropa de vanguardia en Zapotlanejo, Jalisco, que tiene como objetivo reposicionar a Zapotlanejo como cuna de la moda en Jalisco y toda la República Mexicana. Se evaluaron los proveedores del directorio, pasándolos por filtros y finalmente contactando solo a los que cumplían con los requisitos de la empresa. Se establecieron necesidades de la empresa en cuanto a talla, calidad, tiempo de entrega, frecuencia de compra, entre otras cosas, con los proveedores y finalmente se acordaron fechas para conocer el producto en persona durante la siguiente semana.

El término **frecuencia de compra**, mencionado en el párrafo anterior, hace referencia a “la cantidad promedio de días transcurridos entre compra una compra y otra, tomando como límites la primera y última transacción.”<sup>43</sup> De la misma manera, se trabajó en el afinamiento del instrumento de evaluación de proveedores, buscando simplificar los filtros y asignando calificadores estándares para poder hacer posible el cálculo total de puntos de cada proveedor.

En lo que corresponde a la formalización de los procesos de comercialización, se trabajó con la socia de la empresaria en la elaboración de los instructivos de llenado de los registros y formatos con los que cuenta la empresa. Se tiene un registro para la recepción de mercancía, otro registro de la base de datos de los envíos, un registro de la base de datos de las ventas en piso y la nota de venta. La

---

<sup>43</sup> (2018). Definición de Frecuencia de Compra - ¿Qué es la frecuencia de compra? - Diccionario de tecnología, marketing y crm. [online] Consultado el 28 de Abril 2018 de: <https://sites.google.com/site/jojoa/crm/definicion-de-frecuencia>

empresa también cuenta con otro registro denominado Pedido de Tallado, sin embargo, haciendo un análisis se llegó a la conclusión, con la socia de la empresaria, que el formato no tiene un objetivo claro, ya que en un principio su finalidad era tener un control de lo que la persona de control de calidad estaba revisando y bajando a boutique y almacén. Por esta razón este registro se analizará y se diseñará uno más adecuado para esta función. También se trabajará en un registro para el control de las salidas e ingresos de mercancía a almacén para llevar un mejor control de todo lo que se tenga en almacén.

También se trabajó en un recabar información para poder realizar un instructivo de cobro donde se presentan las formas de pago y la manera de cobrar paso por paso con tarjeta de crédito o de débito usando la terminal bancaria. Por cuestiones de tiempo quedó pendiente recabar la información para el instructivo del registro de la base de datos de los envíos y el registro de la base de datos de las ventas en piso.

Lo que tiene que ver con la redistribución de las instalaciones, se le presentó a la empresaria la propuesta final de cómo quedará la distribución de los espacios bajando control de calidad a la cocina, la cocina en covacha y realizando una distribución adecuada de racks para colgar ropa en almacén, considerando también el espacio para las mesas de envíos y los pasillos para que el personal tenga el acceso adecuado en los racks. Se afinaron algunos detalles que pidió la empresaria de distribución de mobiliario. A partir de eso se trabajará en un plan de acción para mover las cosas en cada espacio y en un **presupuesto** donde la empresaria pueda identificar los costos que implicará hacer los cambios. "Un presupuesto es un plan integrador y coordinado que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una

empresa para un periodo determinado, con fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia."<sup>44</sup>

También se le presentó el porcentaje de mejora en recorridos de la situación actual comparado con la propuesta de mejora, teniendo recorridos 12 metros más cortos que representa un porcentaje de mejora del 27.8% quitando también la subida de escaleras que representa más tiempo y esfuerzo para el personal. Inicialmente se recorrían 43 metros, con la propuesta se recorrerán 31 metros aproximadamente.

Durante la **sexta semana**, acerca de la estructura organizacional definida, se realizó la descripción de puesto de Vendedor en Línea y Supervisora de Ventas con información que identifica la tarea por cumplir, lista de funciones, responsabilidades y el perfil que incluye descripción de conocimientos, habilidades y actitudes que deben presentar las personas que ocupen el cargo para facilitar la contratación. Se trabajó en la descripción de funciones con base en el proceso de ventas en línea, con la empresaria y el organigrama para facilitar la relación entre el puesto y otros puestos en la organización.

En cuanto al sistema de control financiero, se elaboró el formato de punto de equilibrio para la empresa con base a la fórmula multiproducto, para esto fue necesario sacar el **margen de contribución unitario** (MCU) que se define como “la diferencia entre el precio de venta de un producto o servicio y el coste variable del mismo, en donde mientras el margen sea más alto, más contribuirá el producto a maximizar el beneficio de explotación de la empresa.”<sup>45</sup> Una vez que se calculó el MCU, se sacó el margen de contribución ponderado el cual “determina cual es la contribución ponderada de cada producto al cubrimiento de los costos y gastos

---

<sup>44</sup> Obregón, Moreno, Rogelio. (1997). Presupuesto y Análisis Financiero.

<sup>45</sup> Jaime Eslava, J. D. (2015). Pricing: nuevas estrategias de precios.

fijos.”<sup>46</sup> Con el dato anterior se calcularon las unidades a vender de cada producto para lograr el punto de equilibrio.

Por otra parte, se mostraron los avances y se trabajó con la empresaria para actualizar los montos de gastos fijos y variables de la empresa, además se definieron los precios promedio de cada categoría de producto. Sin embargo, debido al tiempo no fue posible terminar de actualizar los montos de los activos para el cálculo de la depreciación, por lo que quedó pendiente reenviar la tabla de los activos para que comiencen a investigar los montos, no obstante, también se enviará el avance de los gastos y precios para que la empresaria junto con su socia revisen los montos que se proporcionaron en la visita y los aprueben.

En cuanto al método de abastecimiento confiable, se trabajó en la documentación de procesos de planeación de compra y procesos de compra actual de la empresa. Un **plan de compras** se define como “una herramienta gerencial (...) que se utiliza como herramienta de gestión administrativa para el uso racional y estratégico de los recursos disponibles ya que permite definir con precisión qué productos se requieren, de dónde obtenerlos y cómo realizar una administración óptima”.<sup>47</sup>

Se recopiló información directamente con las empresarias acerca de la carencia de un proceso de planificación de compras dentro de la empresa debido a las limitaciones que implica trabajar con su proveedor actual y se determinó la necesidad de elaborar una estrategia básica para la planeación de futuras compras que será posible al integrar el uso del catálogo de nuevos proveedores incluido en la propuesta. En cuanto al proceso de compras actual, se reiteró que es un proceso sumamente informal, sin órdenes de compras, formatos o pagarés legales.

---

<sup>46</sup> Mendoza Roca, C. (2004). Presupuestos para empresas de manufactura.

<sup>47</sup> Unicauca.edu.co. (2018). Plan de compras. Recopilado de: <http://www.unicauca.edu.co/versionP/plan-de-compras>. Consultado: 4 de mayo 2018.

Para la formalización de procesos de comercialización, se analizaron todos los registros que actualmente lleva la empresa para a partir de ello establecer los que se quedarán y/o actualizarán. Posterior a eso, se trabajará en los instructivos de llenado de cada registro con la finalidad de que sea muy fácil para cualquier persona que se quiera capacitar, identificar la información que se tiene que llenar en cada campo de los documentos. El formato que sufrirá más cambios es la nota de venta, a la cual se le agregarán algunos elementos como el cumpleaños de la cliente, su correo electrónico y si quiere recibir promociones a su WhatsApp.

Además, se trabajó con la empresaria en tomar las fotos de la terminal para pagos con tarjeta de crédito o débito y recabar la información necesaria para elaborar el instructivo de cobro, con el objetivo que sirva como apoyo para que el personal que realice los cobros tenga un instructivo más gráfico de cómo se hacen los cobros en la terminal paso por paso.

Referente a la redistribución de las instalaciones, se presentó a la empresaria el plano del diseño final de los espacios que se modificarán. Así como un plan de acción de todos los requerimientos que se tienen que instalar o mover quedado pendiente completar el presupuesto para los requerimientos que implicarán costo. Básicamente lo que más representa un costo es la instalación y la compra de la tarja y la instalación de los tubos colgados del techo para poner ropa. Se espera que una vez completado este presupuesto la empresaria comience con los movimientos para adaptar los espacios.

En la **séptima semana**, respecto a la estructura organizacional definida, se trabajó en la descripción de puestos de Director General y Subdirector Comercial. Estableciendo las funciones se definió las acciones que debe realizar la persona que ocupe este puesto, estableciendo objetivos definiendo lo que la empresa espera obtener de este puesto de trabajo. Se describe la comunicación interna y



externa establecida en el puesto de trabajo para definir la posición en el organigrama de la empresa y el flujo de comunicaciones que debe establecerse para lograr los objetivos del puesto de trabajo. Se establecieron los requisitos específicos respecto a los aspectos más concretos con los que debe contar el candidato al puesto, como las competencias genéricas de la empresa, como las competencias específicas del puesto, de esta manera se completó la descripción de ambas.

En cuanto al sistema de control financiero, se elaboró una estructura para el **flujo de efectivo** mensual, el cual “presenta las entradas y salidas de efectivo que resultan de las decisiones sobre las operaciones, las inversiones y la forma de financiamiento durante un periodo determinado. En resumen, informa de dónde viene y en qué se usó el dinero en ese tiempo. Al analista financiero le permite saber la forma como se genera y utiliza el efectivo, información necesaria para determinar la capacidad de generación de recursos.”<sup>48</sup> En dicha estructura, se presentan todos los meses, esto con el fin de identificar el comportamiento que va teniendo el flujo de efectivo.

Otra de las actividades realizadas fue la elaboración de la estructura para el registro de las ventas mensuales, en donde es posible filtrar la información por día o diferentes formas de pago, lo cual permitirá a las empresarias visualizar de manera amigable el comportamiento de las ventas a través de diferentes gráficos. Además, se comenzó a trabajar con la estructura del **balance general**, que consiste en “proporcionar información tanto de los recursos que tiene la empresa para operar (también llamados activos) y las deudas y compromisos que tiene y debe cumplir (también denominados pasivos) como de la inversión que tienen los

---

<sup>48</sup> Rodríguez Morales, L. (2012). Análisis de estados financieros: un enfoque en la toma de decisiones.

accionistas en la empresa, incluyendo las utilidades que no han retirado de ésta (llamada también capital contable).<sup>49</sup>

Acerca del método de abastecimiento confiable, se siguió trabajado en vaciar la información recopilada acerca de proveedores, tanto nacionales como internacionales, analizando y asignando calificaciones basadas en las capacidades de cada proveedor relacionadas directamente con las necesidades de la empresa. A la par, se evaluó la herramienta, detectando áreas de mejora y posibles cambios para aumentar la eficiencia de esta y se empezó a elaborar el manual instructivo para el uso de la herramienta, enumerado los pasos a seguir.

También se le dio seguimiento al contacto con los posibles futuros proveedores, recibiendo información y resolviendo dudas específicas de las empresarias, siempre tomando en cuenta la nueva información para la evaluación de cada proveedor. Además, se trabajó en la documentación del proceso de compra y la propuesta del proceso de planeación de compra, los cuales ya se definieron en bitácoras anteriores. Se determinó que existe una necesidad real e inmediata de establecer un proceso de planeación de compra, ya que actualmente la empresa trabaja sin planeación de compra debido a la dinámica de compra que existe con su proveedor actual y la dependencia de éste.

Lo que corresponde a la formalización de los procesos de comercialización se trabajó en la elaboración de instructivo de cobro para tarjetas de crédito y débito donde se presentan los pasos detallados para generar cinco tipos de transacciones; cobro en una sola exhibición, cobro a plazos, cancelaciones, reimpresión de ticket y cierra de terminal. Este instructivo de cobro se realizó acompañado de las imágenes que se tomaron de la terminal en conjunto con la empresaria, poniendo una imagen para cada paso del instructivo, con la finalidad

---

<sup>49</sup> Rodríguez Morales, L. (2012). Análisis de estados financieros: un enfoque en la toma de decisiones.

de que las vendedoras en piso puedan verificar que si están realizando indicaciones de forma correcta.

También se analizó y se organizó la base de datos de los documentos, registros, procedimientos e instructivos, agregando los instructivos de llenado e iniciando a designar responsables de los documentos y registros. El manual de los procedimientos de comercialización ya está casi completo, falta agregar algunos instructivos de llenado a de unos registros que se llevan para las ventas, para los envíos y para el inventario, así como un instructivo de cómo jugar fanbot.

En lo relacionado con la redistribución de las instalaciones, se trabajó en dar orden de importancia a las actividades que se tienen que llevar a cabo para realizar la nueva redistribución en base a la propuesta, para que la empresaria y su equipo puedan comenzar con los movimientos en la boutique.

Durante la **octava semana**, sobre la estructura organizacional definida, se trabajó en la construcción del taller de sensibilización, Los **talleres de sensibilización** “constituyen una herramienta de gran ayuda para el desarrollo de actitudes y conocimientos que faciliten la implementación de nuevas ideas y procesos de una organización, no solo disminuyendo las resistencias, sino también posibilitando que los empleados se sumen al nuevo proceso, lo que contribuye a que la institución logre un ajuste permanente con su entorno.”<sup>50</sup> Esta sesión se llevará a cabo la próxima semana, con el objetivo de conocer y apropiarse de la identidad y de la estructura para crear una cultura organizacional sólida.

Acerca del sistema de control financiero se siguió trabajando en la estructura de la herramienta, en la cual se hicieron algunas modificaciones en las fórmulas de costos variables y fijos unitarios con el fin de fijar un precio de venta más

---

<sup>50</sup> Sapién Aguilar, A. & Piñon Howlet, L., & Gutiérrez Díez, M. (2014). Capacitación en la empresa mexicana: un estudio de formación en el trabajo. *Ciencias Sociales y Humanas*, 14 (27), 123-134.

adecuado para cada una de las categorías de productos. Por otra parte, se trabajó en el diseño general de la herramienta, en donde se personalizó con los colores y logotipo de la empresa cada una de las pestañas, además, se incorporó un índice que permitirá que la navegación en la herramienta sea más fácil. Además, se dio seguimiento a la elaboración de la plantilla para el balance general.

En cuanto al método de abastecimiento confiable, se relacionaron las acciones con los procedimientos tanto de compras como de planeación. Dichos procedimientos se redactaron y se entregaron para ser revisados, ya que la capacitación se llevará a cabo la próxima semana. Ambos tienen el propósito de exponer con claridad y exactitud el proceso de planeación de compras y de planeación respectivamente, con el fin de realizar compras inteligentes que se traducirán en ventas reales para la empresa de acuerdo con la demanda actual del mercado. De la misma manera, se siguió trabajando en la herramienta de evaluación de proveedores, logrando que clasifique automáticamente los proveedores de mejor a peor, dependiendo de las calificaciones que se les asignen.

En lo que respecta a la formalización de los procesos de comercialización, se trabajó en la elaboración de los instructivos de llenado que actualmente realiza la Gerente Administrativa. El instructivo de elaboración de la Base de Datos de Envíos, el instructivo de elaboración de la Base de Datos para las Ventas en Piso y el instructivo de elaboración de la Base de Datos de Inventarios y de la Base de Datos de Notas de Ventas. Así mismo, se diseñó un formato que actualmente no tiene la empresa, pero que si llevan para registrar la información de los pedidos en línea que están pendientes de pago, se diseñó y se realizó el instructivo de llenado. También se trabajó en el instructivo de llenado del registro de pedido de tallado quedando algunos detalles pendientes con la empresaria.

En lo correspondiente a la redistribución de las instalaciones, únicamente se realizó una valoración de las instalaciones del drenaje y las tomas de agua para realizar la instalación de una tarja y considerar los costos de la tubería para la instalación. Se platicó con un fontanero acerca del costo que esto representaría, sin embargo, comentó que primero es necesario tener en cuenta el drenaje y las tomas de agua para poder dar un costo. Si los arrendadores autorizan a la empresaria realizar la instalación de la tarja se procederá a solicitar una visita del fontanero para que pueda dar el precio de ésta.

En la **novena semana**, para la estructura organizacional definida, se trabajó con la empresaria dando retroalimentación a la descripción de puestos, se resolvieron algunas dudas sobre el perfil y las condiciones de trabajo para hacer la validación. También se trabajó en el programa de la sesión de sensibilización al igual que la presentación, seleccionando las dinámicas con mayor impacto. Para preparar a sus colaboradores para los cambios que atraviesa su organización, lograr que los integrantes estén más abiertos y receptivos a nuevas ideas

En cuanto al sistema de control financiero, se trabajaron algunos costos faltantes directamente con la persona será la encargada de usar la herramienta, además se revisó y explicó el funcionamiento de la herramienta, se resolvieron algunas dudas acerca de costos y se envió el avance para que siguieran trabajando con la parte de los costos de los activos durante la semana. Además, se siguió trabajando en el balance general, y se revisaron algunos detalles del reporte general de la herramienta. También se comenzó a elaborar el **manual de la herramienta** el cual puede definirse como “una herramienta eficaz para transmitir conocimientos porque en ellos se documenta información sobre un tema.”<sup>51</sup> Esto con la intención de facilitar el uso correcto de la herramienta y ayudar con capacitaciones futuras al personal encargado de darle uso.

---

<sup>51</sup> Álvarez Torres, M. G. (1996). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos.

Para el método de abastecimiento confiable, se dedicó en su mayor parte a realizar los cambios finales necesarios para la entrega de la herramienta de evaluación de proveedores. De la misma manera, se gestionó todo tipo de contacto con la agencia de importación para resolver todas las dudas de último momento de las empresarias, para poder contar con la información deseada antes de hacer uso de la herramienta por primera vez y realizar una primera compra de prueba, para ser importada e enviada a Guadalajara a la brevedad.

En relación con la formalización de los procesos de comercialización, se revisaron con la empresaria los formatos de Nota de Venta con los cambios solicitados la semana pasada, a lo cual pidió nuevamente algunos cambios muy rápidos de generar. Además se revisó el formato de la Orden de Pedido a lo que la empresaria sí solicitó cambios más sustanciales, pero de igual forma rápidos de ejecutar. Se revisaron también los instructivos de elaboración de estos formatos, así como de otros registros que lleva la organización.

Así mismo, se trabajó en el instructivo de cómo jugar Fanbot a partir de la base que entregó la empresaria, únicamente se adaptó la información al manual de procesos. También se le pidió a la empresaria trabajar en el último elemento que conformará el manual, la guía para la resolución de problemas en envíos, para poderla anexar a más tardar la siguiente semana. Esta siguiente semana la empresaria debe de revisar todo el manual para poder corregir los últimos detalles e iniciar con la capacitación del personal en su uso.

Para la redistribución de las instalaciones, la empresaria, en conjunto con su equipo, ya iniciaron los movimientos del mobiliario e inventario que trasladaron a sus áreas correspondientes. En la parte de almacén ya se ve mucho más ordenado, un poco diferente a la propuesta que se presentó, pero en esencia es el mismo mobiliario pero con acomodo ligeramente distinto. Al final se le entregará a la empresaria un plano de la empresa de cómo realmente quedó la nueva

distribución, para realizar un comparativo de cómo estaba al inicio la propuesta presentada y cómo finalmente quedó la distribución.

Durante la **décima semana**, respecto a la estructura organizacional definida, se llevó a cabo la sesión de sensibilización de carácter gerencial con el objetivo de que se apropiaran de la identidad y de la estructura para crear una cultura organizacional sólida. Donde también se trabajó con el tema de disposición al cambio, identidad, filosofía, misión visión, valores y liderazgo, por medio de dinámicas, juego de roles sobre el ejercicio de la autoridad, y construcción de la torre para reforzar el tema de trabajo en equipo. Se obtuvo el resultado por medio de la retroalimentación de los participantes al momento del cierre, ya que comentaban que se imprimirá la misión visión y valores para pegarla en la empresa, también se compartieron los aprendizajes personales acerca de cada tema. Se acordó sistematizar la lista de características del líder.

Referente al sistema de control financiero, se trabajó en concluir el manual de uso de la herramienta, posteriormente dicho manual fue validado con el usuario para detectar si sería útil o saber si sería necesario realizar modificaciones. El proceso para la validación consistió en proporcionar al usuario tanto la herramienta como el manual para que capturara los campos que se requieren en la herramienta, sobre la marcha se detectaron posibles mejoras en la herramienta para facilitar el uso, en cuanto al manual se observó que fue entendible y el usuario comentó que se sentía cómodo y que era muy clara la información por lo que en consecuencia no hubo problemas para la captura de datos. Quedó pendiente realizar las modificaciones en la herramienta y agregarlas al manual para que la próxima semana sean entregadas a la empresa y se comience a dar el uso de las herramientas proporcionadas.

En cuanto al método de abastecimiento confiable, se llevó a cabo la primera compra usando el nuevo catálogo de proveedores. Se gestionó la entrega del

pedido a la bodega de los agentes aduanales, para ser inventariada y posteriormente importada en la frontera de Tijuana - Los Ángeles. Se fueron documentando problemas conforme fueron ocurriendo (problemas con pago, dificultad para localizar a proveedor durante ciertos horarios, etc.) para tomar toda la información en cuenta para futuros pedidos. De igual manera, se trabajó en los cambios solicitados por la empresaria en la herramienta de evaluación, y se siguió el contacto con proveedores para negociar y resolver dudas de las empresarias.

Acerca de la formalización de los procesos de comercialización, se le envió a la empresaria el manual completo para su revisión. Aún queda pendiente que la empresaria envíe la Guía para resolución de problemas en envíos para poderla anexar al manual. Una vez finalizado y revisado el manual de procedimientos de comercialización, el escenario más conveniente es que se contrate una vendedora de piso de ventas para poder implementar la herramienta, capacitar a la persona que lo use y que se compruebe su funcionamiento, de lo contrario que se hagan los ajustes pertinentes al manual.

En lo que corresponde a la redistribución de las instalaciones, la empresaria y su equipo continúan realizando los movimientos y cambios del mobiliario e instalaciones para dejar operando ya la nueva distribución del lay out.

En la **décima primera semana**, sobre la estructura organizacional definida, se trabajó con la empresaria en terminar y validar la descripción de puestos de Auxiliar Operativo, Supervisora de Ventas, Vendedora en Línea y Vendedora de Piso. Se envió a la empresaria la descripción de puestos gerenciales con el objetivo de validarlos en la próxima sesión y establecer indicadores. Así mismo, se trabajó en realizar el reporte de la sesión de sensibilización de la identidad y estructura organizacional.



En cuanto al sistema de control financiero, se realizaron modificaciones en la navegación de la herramienta que permitirán al usuario identificar los apartados de una manera más amigable, además, se agregó un apartado de control de vacaciones que permitirá a la empresa llevar registros y tener un mejor control financiero respecto a las prestaciones. Las modificaciones fueron añadidas al manual de la herramienta. Por otra parte, después de hacer los ajustes tanto en la herramienta como en el manual, se procedió a entregar ambas herramientas a la empresa para que comenzaran a realizar los registros. Además, se diseñó un instrumento que permitirá evaluar el impacto que puede tener la herramienta durante su uso.

Referente al método de abastecimiento confiable, se le dio seguimiento a la compra de prueba que se envió desde China. Se rastreó el pedido hasta llegar a la bodega de San Diego, California y se solicitó información necesaria en tiempo real con el proveedor, acordando que la importación se realizaría a más tardar el día jueves de la siguiente semana. De igual manera, se resolvieron dudas de las empresarias con distintos proveedores y se realizaron cambios necesarios en la herramienta. También se efectuó la segunda parte de la capacitación, donde se revisaron las propuestas de planeación de compras y el manual de procedimiento de evaluación de proveedores, tomando en cuenta los cambios a realizar y las sugerencias de las empresarias para ambos documentos.

Para la formalización de los procesos de comercialización, la empresaria revisó la primera parte del manual de procedimientos de comercialización que corresponde a los procesos de ventas en piso, ventas en línea y recepción y control de calidad de mercancía. La empresaria realizó observaciones y agregó algunos pasos en las descripciones narrativas de los procesos que se ajustarán para que quede bien ordenado el proceso. Aún está pendiente que se revisen los instructivos de llenado de los formatos y de los registros y que también verifique las guías que están como anexos al manual. Es importante que la empresaria finalice la revisión del

manual y lo apruebe esta semana a más tardar, para poder implementarlo la siguiente semana y verificar su funcionamiento, de lo contrario quedará muy poco tiempo para que se use la herramienta y se realicen las mediciones de los indicadores. Cabe destacar que por cuestiones de falta de personal la empresaria ha estado muy saturada con la operación de la empresa y esto ha postergado mucho la revisión del manual.

En relación con la redistribución de las instalaciones, únicamente se le dio seguimiento a las acciones que llevan para los cambios de nuevo lay out. Se observan ya los cambios en la cocina y en el almacén, donde ya se nota mucho orden en los espacios marcados de acuerdo con el plano que se les otorgó con la propuesta de redistribución.

Durante la **décimo segunda semana**, para la estructura organizacional definida se finalizó la descripción de puestos con la empresaria y la Gerente Administrativa, la cual se trabajó en dos sesiones para validar la descripción y hacer correcciones al formato, se terminó la descripción de Dirección General, Subdirector Comercial, Gerente Administrativo, Supervisora de Ventas y Auxiliar Operativo. Se inició la integración del manual de organización general, un **manual de organización** es “un documento técnico normativo de gestión institucional donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo.”<sup>52</sup> También se trabajó en el reporte de la sesión de sensibilización en las conclusiones y recomendaciones.

Referente al sistema de control financiero se revisó con la persona encargada de usar la herramienta que se estuvieran llevando a cabo los registros de los ingresos y egresos. Se preguntó si se habían tenido problemas al usar la herramienta

---

<sup>52</sup> Quiroga Leos, Gustavo. (1990). Organización y métodos en la organización pública.

durante estos días y si consideraban necesario agregar o modificar algo, a lo que la respuesta por parte del usuario fue que se siente conforme con el uso de la herramienta y que en los próximos días seguirá observando si hay alguna sección que pueda ser mejorada debido a que al darle mayor uso es más fácil que pueda identificar áreas de oportunidad. Se continuará dando seguimiento al uso de la herramienta financiera.

Acerca del método de abastecimiento confiable, se trabajó en las modificaciones finales y la integración del manual de abastecimiento de la empresa. De la misma manera, se ejecutaron las pruebas finales de la herramienta de evaluación de proveedores y el instrumento de cálculo de costo final de mercancía, realizando cambios menores para mejorar la eficiencia de los mismos. Se le dio seguimiento a la importación del pedido, gestionando la comunicación entre la agencia y las empresarias, avisando de cambios y necesidades que se dieron a conocer en tiempo real.

En la parte de la formalización de los procesos de comercialización, la empresaria aprobó el proceso para las ventas en piso, el instructivo para cobro para tarjetas de crédito y débito y el instructivo de cómo jugar Fanbot. Aún quedan algunos instructivos y anexos por revisar para que el manual quede totalmente aprobado por la empresaria, se dará hasta la siguiente semana para que termine de revisar e integrar el manual de forma definitiva.

Para lo que tiene que ver con la redistribución de las instalaciones, se realizaron mediciones de cómo quedó la distribución final de los espacios, para posteriormente plasmarlos en un plano. Este se le entregará a la empresaria para que vea la evolución de cómo estaba al inicio la empresa, cual fue la propuesta de mejora que se le presentó y al final la distribución que decidieron ejecutar para hacer más eficiente la operación.

En la **décimo tercera semana**, respecto a la estructura organizacional definida, se realizaron los últimos cambios a la descripción de Gerente Administrativo. Queda pendiente la revisión y validación de las descripciones para integrarlas al manual de organización general. Se modificó la parte de conclusiones de reporte de sensibilización.

Respecto al sistema de control financiero, el trabajo realizado consistió en hacer modificaciones en la herramienta financiera, donde se agregó la opción de descargar los reportes de ingresos, egresos y flujo de efectivo cuando el mes finaliza, esto con el fin de que la empresa comience a generar históricos que puedan ser de utilidad. Otra de las modificaciones fue la protección de celdas en la hoja de gastos, ya que se pretende evitar que ingresen datos los cuales la herramienta calcula automáticamente. Otra modificación fue la del personal, ya que en la hoja de salarios se agregaron tablas para contemplar puestos que aparecen en el organigrama aunque aún la vacante no ha sido cubierta. Queda pendiente hacer el cierre de evaluación final del uso que se le ha dado a la herramienta durante el mes, esto con el fin de conocer los beneficios de usar la herramienta financiera.

En relación con el método de abastecimiento confiable, surgieron algunos imprevistos. La mercancía se detuvo en la frontera debido a su tipo de etiquetas y se tuvo que crear un **plan de contingencia**, el cual es “un conjunto de procedimientos alternativos a la operatividad normal (...) que tiene la finalidad es la de permitir el funcionamiento de ésta, aun cuando alguna de sus funciones deje de hacerlo por culpa de algún incidente tanto interno como ajeno a la organización.”<sup>53</sup> En este caso, se gestionó una solución a través de la agencia aduanal, quien conocía las alternativas y posibles soluciones al problema. Se atrasó la importación alrededor de 72 horas. Actualmente, la mercancía se encuentra

---

<sup>53</sup> La importancia de un plan de contingencia [Foro de Profesionales Latinoamericanos de Seguridad]. (n.d.). César Ortiz Anderson. Recopilado de: <http://www.forodeseguridad.com/artic/discipl/4132.htm>

importada, en una bodega de Ensenada y se enviará a la empresa a primera hora del próximo lunes.

Después de contactar a todos los proveedores y solicitar información específica acerca del etiquetado de su mercancía, se realizaron cambios a la herramienta de evaluación de proveedores para señalar los proveedores que cuentan con las etiquetas necesarias para la importación de mercancía y tomar esta información en cuenta para el ranqueo de los mismos.

Sobre la propuesta de formalización de los procesos de comercialización, la empresaria y la Gerente Administrativa terminaron de revisar el manual de procedimientos de comercialización corrigiendo algunos pasos de los instructivos de llenado. Queda ya integrado todo el manual de forma definitiva, al respecto, se le hizo el comentario a la empresaria que es indispensable mantenerlo actualizado para su uso adecuado, pues ya falta poco para realizar la transición a su punto de venta, donde registrarán todas las ventas y también ya están por entregarles una página en línea donde impulsarán las ventas por internet. Entonces es básico que se integren y complementen estos procesos al manual de comercialización.

En cuanto a la redistribución de las instalaciones, se realizaron los cambios correspondientes en el plano de cómo quedaron las instalaciones con los cambios realizados por la empresaria y su equipo. El plano queda con las modificaciones ligeramente diferentes a la propuesta que en un inicio se les hizo, pero en general está implementado lo necesario para una operación más fluida y eficiente.

## **5.2. Resultados obtenidos**

- **Estructura organizacional definida**

La empresa disponía de una estructura organizacional y de puestos imprecisa, por la cual no se determinaban formalmente las funciones que cada unidad debe

cumplir, al igual que la carencia de proceso de administración de personal deficiente dentro de la empresa para lograr las metas. Los beneficios al tener una estructura organizacional definida establecen mejor las funciones de cada persona dentro de la organización. Ayuda a tener la plantilla de trabajo completa, contando con personal totalmente capacitado, comprometido, formando un equipo de alto desempeño.

- **Sistema de control financiero**

Debido a que la empresa no contaba con información financiera completa y confiable, se trabajó en el desarrollo de una herramienta de control financiero la cual permitió a las empresarias contar con información útil para la toma de decisiones estratégicas.

- **Sistema de abastecimiento confiable**

Inicialmente, la empresa dependía totalmente de 2 proveedores para cubrir sus necesidades de abastecimiento. Se elaboró una propuesta de sistema de abastecimiento confiable, la cual abarca desde una cartera de nuevos proveedores, una herramienta de evaluación de las mismas, un instrumento de cálculo de costo final de mercancía, un nuevo proceso de compras, proceso de planeación de compras, entre otras cosas. Como consecuencia, la empresa ahora cuenta con la habilidad de negociar y comprar mercancía de proveedores del oriente y norte américa, importar la mercancía a México y así poder ser totalmente independientes en su proceso de planeación y compra.

- **Formalización del proceso de comercialización**

La propuesta de la formalización del proceso de comercialización se estableció considerando la baja estandarización e informalidad de los procesos en la empresa, que ocasionaba confusión y descontrol en la forma de ejecutar los procedimientos. Se trabajó de la mano con la empresaria y sus colaboradores en la estructura de un manual de comercialización donde se documentó lo necesario

para realizar las operaciones de comercialización. Los beneficios que recibe la empresa de esta propuesta es la estandarización de sus procesos, se tiene una herramienta que apoya en la capacitación de las nuevas colaboradoras y reduce los errores a la hora de seguir un proceso documentado. Todo esto influye para una toma de decisiones estratégicas que ayude a generar oportunidades de mejora y de crecimiento.

- **Redistribución de las instalaciones**

La propuesta de la redistribución de las instalaciones atiende a la urgencia de optimizar las distancias, aprovechar los espacios y facilitar las operaciones, por lo que inicialmente se midieron todas las instalaciones y se calcularon los recorridos iniciales. Posterior a eso se presentó una propuesta de redistribución consensada con la empresaria y su equipo, para pasar a su implementación mediante un plan de acción y presupuesto generando los cambios proyectados en el plan. El beneficio que obtiene la organización de esta propuesta es una redefinición de sus áreas de trabajo, convirtiéndolas en instalaciones adecuadas para el manejo y manipulación de sus productos, reduciendo la distancia en metros de recorrido de 43 a 31 y eliminando una subida de escaleras.

### 5.3. 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			
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	
Estructura organizacional y de puestos indefinida	Recursos Humanos	Ser un equipo de alto desempeño y contar con equipos de trabajo especializados y autodirigidos.	Definición de la estructura organizacional.	Estructura organizacional definida.	RESULTADO	Manual de organización.	1 Manual de organización.	A-Producto
		Tener plantilla de equipo completa. Y contar con personal completamente capacitado, comprometido, competente, con pleno conocimiento de sus actividades y responsabilidades.	Reestructuración de puestos de acuerdo a las necesidades y actividades de la empresa.		USO	Las descripciones y perfiles de puestos serán utilizadas por todo el personal de la empresa para la ejecución de sus actividades y responsabilidades.	Descripciones y perfiles de puestos utilizados por el personal durante cuatro semanas.	
					BENEFICIO	Colaboradores eficientes con un mejor desempeño.	Porcentaje de cumplimiento de tareas y responsabilidades establecidas en la descripción de puestos.	

Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto								Medición de indicadores				Observaciones
						Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición Inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
		25%	50%	75%	100%									
19-mar-18	18-may-18					100%	100%	0%	OK	0.3	1	0.7	1	
21-may-18	15-jun-18					75%	100%	-25%	VENCIDA	3.5	7	3.5	3.5	Actualmente existen 3 personas de tiempo completo y una de tiempo y ejecución parcial de las tareas.
18-jun-18	29-jun-18					25%	100%	-75%	VENCIDA	0%	100%	100%	50%	



Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avances en el diseño del organigrama y de la formulación de las descripciones y perfiles de puestos. Minutas de trabajo.	La disposición de las empresarias para establecer una estructura organizacional que soporte la expansión del negocio.	La falta de disponibilidad de las empresarias para formular descripciones y perfiles de puestos adecuados, propiciaría que el manual quedara incompleto o poco confiable.
Observaciones y registros de que se lleven a cabo las actividades.	La disposición de las empresarias 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.

- Sistema de control financiero

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	
Información contable y financiera incompleta	Finanzas	Generar el 90% de nuestros ingresos de las ventas en línea y el 10% en piso. Incrementar las ventas en piso en un 200%. Margen de utilidad sea de al menos 35%.	Herramienta de control financiero.	Sistema de control financiero.	RESULTADO	Herramienta de control financiero.	1 Herramienta de control financiero.	A-Producto
					USO	La herramienta de control financiero será utilizada por las empresarias en la captura de los movimientos de ingresos y egresos.	Porcentaje de registros efectuados durante cuatro semanas.	
					BENEFICIO	Información confiable para la planeación y toma de decisiones.	Decisiones tomadas a partir de los reportes arrojados por la herramienta.	

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	
		19-mar-18	18-may-18									100%	100%	
21-may-18	15-jun-18					100%	100%	0%	OK	0%	100%	100%	90%	
18-jun-18	29-jun-18					100%	100%	0%	OK	0	1	1	3	1. Aplicación de descuento del 50%. 2. Método de control de gastos. 3. Clasificaciones específicas de productos para generar históricos.

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

- Método de abastecimiento confiable

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	Fecha de inicio	Fecha final	
Método de abastecimiento ineficiente	Procesos y Operación	Disponer de un sistema integrado para el control de inventarios. Integrando la página web, la app y el sistema de inventarios en piso. Trabajar con procesos documentados y estandarizados.	Prospectar proveedores. Encontrar 3 proveedores nuevos & competentes de Blusas / vestidos básicos.	Método de abastecimiento confiable.	RESULTADO	Sistema de abastecimiento	Un sistema de abastecimiento	A-Producto	19-mar-18	01-jun-18
					USO	El sistema será utilizado por las empresarias y colaboradores responsables de los procesos, en la ejecución de sus actividades.	Porcentaje de actividades conforme a lo especificado en el sistema durante tres semanas.		04-jun-18	22-jun-18
					BENEFICIO	Reconocer los procesos, información y recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de abastecimiento con el fin de mejorar la eficiencia durante la operación.	Cantidad de proveedores nuevos incorporados.		25-jun-18	29-jun-18

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	
19-mar-18	01-jun-18					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	*Manual de abastecimiento. *Formato de medición post compra. *Herramienta de abastecimiento. *Manual de herramienta de abastecimiento.
04-jun-18	22-jun-18					100%	100%	0%	OK	0%	100%	100%	88%	Uno de los apartados del manual de abastecimiento aun falta por utilizar.
25-jun-18	29-jun-18					100%	100%	0%	OK	2	15	13	13	

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Información documentada acerca de los procesos de abastecimiento. Minutas de trabajo.	Disposición de los empresarios y colaboradores para participar en la elaboración del manual.	Falta de participación y disposición de los empresarios y colaboradores causará retrasos en la elaboración del manual.
Catálogo de proveedores e instrumentos de control. Checklist de verificación de aplicación del catálogo e instrumentos de control.	Disposición por parte del empresario y los colaboradores para ejecutar lo establecido en el catálogo de proveedores e instrumentos de control.	Que se continúe trabajando con las mismas prácticas a pesar de tener un catálogo de proveedores.
Reportes de seguimiento y control.	La sistematización del proceso de abastecimiento evita y/o disminuye demoras en la producción.	Resistencia al cambio para trabajar de manera formalizada provocando que no se obtengan mejoras.

- **Formalización del proceso de comercialización**

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	
Proceso de comercialización y ventas informal	Clientes y Mercados	<p>Contar con una app Plataforma web completamente funcional con todo el inventario disponible y actualizado constantemente.</p> <p>Ofrecer mayor diversidad de productos para las ventas en línea.</p>	<p>Iniciar con documentación de proceso, iniciando con el área de ventas. Y llevar un control de documentos.</p>	<p>Formalización de proceso de comercialización.</p>	RESULTADO	Manual de comercialización.	1 Manual de comercialización.	A.-Producto
					USO	El manual de comercialización es utilizado por las empresarias y los vendedores para estandarizar el proceso.	Porcentaje de aplicación de las políticas, procedimientos e instrumentos de control en los procesos efectuados durante tres semanas.	
					BENEFICIO	Generación de procesos eficientes mediante la estandarización de los procesos de comercialización, mejorando el seguimiento y control.	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	
		19-mar-18	01-jun-18									100%	100%	
04-jun-18	22-jun-18					50%	100%	-50%	VENCIDA	0%	100%	100%	33%	El manual ha sido utilizado parcialmente para las ventas en línea.
25-jun-18	29-jun-18					25%	100%	-75%	VENCIDA	0	1	1	1	La contratación de una vendedora antes que una supervisora.

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

- **Redistribución de las instalaciones**

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	
Distribución inapropiada de las instalaciones.	Procesos y Operación	Trabajar con procesos documentados y estandarizados. Reestructuración del layout de la empresa.	Plano de las instalaciones de la empresa y propuesta de rediseño de layout de acuerdo a las necesidades	Redistribución de las instalaciones	RESULTADO	Diseño de Layout.	Diseño de Layout actual y propuesto.	A.-Producto
					USO	Las empresarias y los colaboradores adoptarán las especificaciones del diseño del Layout.	Porcentaje de desarrollo de actividades diarias conforme a lo especificado en el Layout durante cuatro semanas.	
					BENEFICIO	La redistribución del espacio facilitará las operaciones de almacenamiento y control de inventario.	Distancia en metros de recorrido.	

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	
19-mar-18	18-may-18					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
21-may-18	15-jun-18					100%	100%	0%	OK	0%	100%	100%	95%	Están pendientes de acondicionar algunos detalles de área de calidad.
18-jun-18	29-jun-18					100%	100%	0%	OK	43	38	-5	31	

<b>Monitoreo de implementación</b>		
<b>Fuentes de verificación</b>	<b>Supuestos e hipótesis</b>	<b>Riesgos</b>
Información documentada acerca del diseño del Layout. Minutas de trabajo.	Disposición de las empresarias y colaboradores para participar en el diseño del Layout.	Falta de participación y disposición de las empresarias y colaboradores causará retrasos en el diseño del Layout.
Diseño del layout Checklist de verificación de aplicación del diseño del Layout.	Disposición por parte de las empresarias y los colaboradores para ejecutar las especificaciones establecidas en el diseño del Layout.	Que se continúe trabajando con las mismas prácticas a pesar de tener un diseño de Layout.
Reportes de seguimiento y control.	La redistribución del espacio evita y/o disminuye demoras, retrasos o retrabajos.	Resistencia al cambio para trabajar de manera formalizada provocando que no se obtengan mejoras.

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

### **6.1. Corto plazo**

- Mejorar la eficiencia mediante la implementación adecuada del manual de organización.
- Definir categorías más específicas de los productos para calcular un precio de venta más exacto, así como establecer un presupuesto de compra.
- Seguir con el esfuerzo de combatir el sobre inventario por medio de descuentos, promociones y canales de distribución alternos.
- Mantener una actualización constante de los procesos comerciales, instructivos y registros, así como controlar los documentos.
- Realizar los últimos cambios establecidos en el plan de acción de la redistribución de las instalaciones.

### **6.2. Mediano plazo**

- Formar un equipo de alto desempeño.
- Desarrollar e integrar el proceso de administración de personal.
- Generar un sistema de control administrativo vinculado.
- Establecer indicadores de procesos y objetivos estratégicos, que les sirva para medir el funcionamiento de sus áreas y el cumplimiento de sus objetivos.
- Establecer un plan de mejora permanente para la distribución de las instalaciones.

### **6.3. Largo plazo**

- Generar grupos autónomos de trabajo.
- Adquirir e instalar un sistema de información integral.



- Gestionar la venta de mayoreo por pedido a revendedoras de todo el país, ampliando su base de clientes y asegurando ventas.
- Implementar sistemas más especializados para la gestión de sus inventarios.
- Planear el crecimiento de las instalaciones.

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

- **Vanessa Guadalupe Ramos Flores.**

En cuanto a competencias y aprendizajes que adquirí en el PAP, considero que los más significativos respecto a mi persona, fueron el administrar mi tiempo y saber priorizar actividades, debido a que gracias a esto logré resultados deseados en los diferentes ámbitos en los que convivo diariamente.

Por otra parte, respecto a lo social, considero mejor mi comunicación hacia otras personas, porque al tener que interactuar con compañeros de equipo, empresarias, y expertos, pude poner en práctica la comunicación, la cual considero sumamente importante porque todo el tiempo estas en constante relación con personas.

Además de lo personal y social, haciendo referencia a aprendizajes relacionados a mi carrera, pude identificar algunos puntos de mejora en las empresas pequeñas, los cuales se relacionan con la parte de llevar registros y la falta de visión estratégica, lo que suena sencillo, pero en la práctica no lo es, ya que existe un enfoque mayor en las actividades del día a día que suele llevar al olvido el futuro de la empresa. Por tal razón, considero necesario que, para mantenerte en el campo laboral, se trabaje estratégicamente y se vea a la empresa como una sinergia.

Este PAP además de brindarme los aprendizajes anteriormente mencionados, también me hizo poner en práctica algunos conocimientos que adquirí durante el transcurso de mi carrera, por ejemplo, realizar un análisis interno de una empresa, que en este caso se utilizaron herramientas como el FODA, y para el análisis externo se utilizaron las cinco fuerzas de Porter, además, pude realizar un

diagrama de Gantt que nos permitiera como equipo administrar nuestros tiempos para la realización de las diferentes actividades que se requerían.

Respecto a conocimientos que puse a prueba, los más relevantes fueron del área de finanzas, porque clasificar gastos o prorratear productos para la empresa, lo vi un poco complicado, ya que si bien no se tenía mucha información, mi conocimiento estaba enfocado en empresas de manufactura, por lo que de alguna forma intentaba realizar algo similar, pero al final identifiqué que para una comercializadora llevar a cabo la clasificación y prorrateo es mucho más sencillo, ya que no intervienen cuestiones de calcular tiempos y asignar el monto del gasto a este.

Volviendo un poco al contexto y problemática que identifique en mi profesión, creo que además de la poca visión estratégica, también existen problemas en la parte de cultura organizacional dentro de las empresas, lo cual es relevante debido a que es la base de toda organización, por lo que las empresas deberían invertir tiempo en la definición de su cultura.

Con lo anterior, me di cuenta de que al trabajar en una empresa o tener una propia, debo actuar de una forma tanto estratégica como humana, ya que son pilares que ayudarán al crecimiento de la organización.

Retomando de nuevo las necesidades que requieren atenderse en las MYPE, considero que todo engloba a la formalización de la empresa, ya que para esto es necesario contar con la cultura organizacional adecuada, tener registros formales, ser estratégicos, trabajar por objetivos, buscar continuamente áreas de mejora y demás.

Por tal razón, este PAP es interesante ya que sirve de guía para los empresarios y expande su visión para que puedan alcanzar el crecimiento de sus empresas. Por

ejemplo, durante mi aplicación en el proyecto, se concientizó a las empresarias de la importancia de llevar registros financieros, lo cual trajo como beneficio una toma de decisiones estratégica, ya que al ver plasmados los números procedieron a realizar actividades que les beneficiarían, por ejemplo, comenzaron a rebajar prendas con hasta 50% de descuento, esto con el motivo de desplazar su inventario, ya que cada día que pasaba las prendas estaban generando costos y corrían el riesgo de quedar inservibles.

Para que la empresa llegara a tomar esa decisión, fue necesario identificar el nivel de mercancía que les representaba pérdida, y calcular el monto de esa porción de inventario que es merma, no obstante, al tener una propuesta de layout, se dieron cuenta de que necesitarían más espacio. Cabe mencionar que gracias las decisiones tomadas por las empresarias, la empresa se encuentra en una mejor situación.

Lo anterior, hizo que me diera cuenta de que muchas veces los problemas en empresas están relacionados con la resistencia al cambio, por lo que es necesario romper nuestros paradigmas.

Hablando sobre algunos dilemas éticos que creo que pueden presentarse al intervenir en las MYPE, considero que puede darse la manipulación del empresario, con esto me refiero a que se le obligue a tomar ciertas decisiones, porque aunque puedan ser benéficas, no corresponde a los consultores tener la decisión final, sino que nos corresponde dar la situación real en la que se vive y sugerir como afrontarla, nosotros servimos de guía y nuestro trabajo consiste en hacerlos conscientes y a la vez capaces.

Referente a la cultura organizacional de las empresas, con base a mi experiencia PAP, considero que puede mejorarse con una sensibilización, ya que se define la cultura, y con las actividades que se realizan se logra crear un vínculo entre los

colaboradores, en consecuencia, se obtiene un personal más comprometido con la empresa.

Retomando algo de mi experiencia PAP, las actividades realizadas tanto dentro como fuera de la empresa, hicieron que me diera cuenta de que puedo cumplir con mis diferentes responsabilidades y alcanzar los objetivos que me proponga. Asimismo, el proyecto me ayudó a relacionarme fácilmente con diferentes personalidades y a saber actuar ante situaciones diferentes que se pueden presentar.

En general, puedo decir que esta experiencia es significativa para mí, porque, aunque no fue fácil, me ayudó a prepararme para afrontar la vida laboral real.

En cuanto al cumplimiento de mis compromisos, considero que alcance mis objetivos, ya que ver el trabajo que he realizado hasta el momento logro identificar buenos resultados.

Algunas cosas que considero fueron aciertos buenos en mi rol, creo que fue ser constante, investigar, trabajo en equipo, compromiso y responsabilidad, sin embargo, algo que pude mejorar fue la presentación de más avances de la propuesta en la que trabajé.

Una de las decisiones que considero importante durante este proceso fue investigar, porque a pesar de tener las bases, nunca está de más actualizarte, y esto me ayudó a realizar una herramienta que atendiera de manera amigable las necesidades de control financiero de la empresa.

Honestamente, toda la experiencia fue aprender de mí y de los demás, fue muy enriquecedor ya que te ayuda a tener una visión más amplia de cómo funciona el

entorno laboral, personal y demás. Por tal razón, recomendaría a los estudiantes vivir el proceso.

Finalmente, quiero compartir algunos de los aspectos que dificultaron mi experiencia, que en este caso únicamente considero que fue la obtención de información de la empresa, ya que, al no contar con registros, para las empresarias fue desgastante ya que se requería invertir tiempo, sin embargo, la disposición que tenían para el proyecto fue de gran ayuda, porque gracias a esto se logró completar la información que se necesitaba.

En cuanto a mis consultoras y compañeros de equipo, no hubo situaciones relevantes que dificultaran el proyecto, ya que desde un inicio cada uno de ellos trabajó con gran compromiso e hizo más ameno todo el trabajo que se realizó.

- **Víctor Hugo González Ochoa.**

En este PAP algunas de las competencias o aprendizajes más relevantes para mi formación personal, social y profesional fue entender y realizar el diagnóstico para una empresa desde sus cinco áreas funcionales y sus cuatro áreas transversales, para a partir de eso formular aquellas mejoras que generen mayor impacto en la empresa. También el análisis del macroentorno fue algo bastante relevante e importante para mi desarrollo, pues a pesar de que estos factores exteriores no se pueden controlar, es importante tenerlos siempre en cuenta para saber aprovechar las oportunidades y estar preparado para las amenazas. Ya durante la implementación la parte de recursos humanos fue algo que me complementó, desde conocer como se hace un organigrama, realizar descripciones de puesto hasta cómo llevar un proceso de reclutamiento.

También la sesión de sensibilización fue un aporte muy valioso, pues aprendes dinámicas para incentivar la integración de los colaboradores y a hacerlos que se apropien de identidad de la organización.

De lo que corresponde a mi carrera, fue muy importante la parte de la elaboración de los manuales, instructivos y registros que tienen que ver con los sistemas de gestión de calidad. Así como también el diseño de instalaciones con el acondicionamiento adecuado para hacer las operaciones más eficientes, fáciles y óptimas para los trabajadores.

Durante el transcurso del desarrollo del PAP puse a prueba y aporté distintos conocimientos y saberes, como ya lo había mencionado, la gestión de sistemas de calidad, para la elaboración de manuales, instructivos y formatos, el diseño de instalaciones en base a los flujos más eficientes, el diagnóstico de una empresa en base a sus cinco áreas funcionales entre otros que fui aplicando en el proyecto.

Algunos de mis aprendizajes más significativos del contexto es comprobar que el mundo de los negocios es complicado, y que un empresario está expuesto a diversos factores que pueden llevar al negocio a estancarse y no crecer si no se sabe afrontar estos retos y adaptarse a los cambios del entorno. Sobre la problemática del campo profesional este PAP es una antesala de lo que nos enfrentaremos allá afuera como profesionistas. Aquí todavía te puedes equivocar y remendar los errores, pero en la realidad, las empresas cada día son más exigentes y buscan profesionistas altamente preparados que resuelvan problemas y que afronten los retos de una economía en constante cambio y que además requiere de estarse preparando para no rezagarse en conocimientos.

Para mi proyecto de vida profesional me queda aún más clara la ruta que quiero seguir, ser emprendedor y empresario, porque a pesar de que es alta la presión que se vive como empresario, vivir la experiencia de levantar un negocio, afrontar

las dificultades, fracasar o verlos crecer es algo que quiero vivir. Y que independientemente de los fracasos que pueda llegar a tener, lograrla satisfacción de decir esto es mío y está dando frutos para mantener a ciertas familias y para yo poder tener un buen nivel de vida.

Me parece que las necesidades y los problemas que afrontan las MYPE en el contexto actual son esencialmente la falta de orientación hacia un crecimiento estratégico, la falta de planeación y control y la adaptación a los cambios externos del macroentorno. Durante mi intervención en la empresa se lograron muy buenos resultados en lo que tiene que ver con la orientación al crecimiento estratégico con el manual de procesos y su énfasis en estarlo actualizando constantemente. Otro punto que se atacó fue la planeación y el control de sus operaciones con la redistribución de las instalaciones, esto les permitirá tener un mejor control de sus operaciones y planear mejor sus inventarios en base al espacio disponible que tengan.

Claro está, el beneficio directo es para la empresa, que será más limpia en sus operaciones y les permitirá seguir sus procesos de forma estandarizada, facilitando también las capacitaciones para su nuevo personal e identificando oportunidades de mejora. Uno de los principales factores para lograr esto, fue la disposición de la empresaria para atender a nuestras propuestas y darles un correcto seguimiento, además de nuestra constancia y creatividad para saber venderlas. Creo que estos dos elementos fueron cruciales para lograr resultados muy positivos que ya se están viendo reflejados en la organización.

Mis supuestos sobre el mundo laboral y social no cambiaron mucho, sé que la situación allá afuera requiere de mucha preparación y carácter para ser exitoso. Considero que esta es una muy buena preparación para mi formación como profesionista y que me aporta una metodología muy robusta para diagnosticar a



una empresa desde cero y saber identificar aquellos puntos críticos que requieren de atención para posteriormente implementar acciones de mejora.

Uno de los dilemas éticos que se presentan y se requieren enfrentar al intervenir las MYPE, son por un lado hacer todo en regla como lo piden los organismo de gobierno, como el SAT, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social entre otras, que solicitan muchos trámites y documentación, y en ocasiones son procesos muy burocráticos que cuestan mucho dinero o son muy tardados y que algunos empresarios prefieren omitirlos, o por el mismo desconocimiento no saben la documentación que se tiene que llevar y no lo hacen. Otro dilema importante es el pagarles a tus colaboradores lo justo y lo que les corresponde por las actividades que hacen. Muchas empresas pagan salarios bajos a expensas de generar mayores utilidades, sin embargo, esto al final de cuentas afecta a las empresas, porque la gente busca cada día empleos mejor pagados y más competitivos.

Mejorar la cultura empresarial tendrá mucho que ver con la disposición al cambio de los empresarios y también en la forma de plantearles las cosas y venderles la idea, si logras convencerlos de mejorar las condiciones de trabajo de sus colaboradores o pagarles lo justo y agradecer sus servicios, ya es un gran avance que al final los mismos empresarios les traerá grandes beneficios.

Durante el PAP seguí creciendo como persona, me ayudó a conocerme mejor, identificar aquellas áreas donde necesito mejorar y también a reconocer mis puntos fuertes. Este proyecto de igual forma te enseña escuchar distintos puntos de vista y a saber mediar y trabajar en un punto donde se beneficie todas las partes y se logre un gran provecho para la MYPE. Es indispensable trabajar en equipo y hacer buenas mancuernas, pues al final las relaciones interpersonales es algo vital para ser exitoso y eso es algo que sí reconozco y agradezco de este

PAP, porque te enseñan a llevar buenas relaciones tanto con empresarios, consultores y compañeros de trabajo.

Sobre el cumplimiento de mis compromisos y los objetivos alcanzados, me voy satisfecho, se hicieron y completaron las propuestas establecidas en un inicio con productos de calidad. La empresa ya implementó e hizo los cambios de la propuesta de redistribución de las instalaciones y ya les está trayendo un beneficio directo operando de forma más eficiente y sacando con promociones y descuentos todos los productos que tenían rezagados en inventario. Me hubiera gustado mucho que durante la implementación se contratara a alguna persona que utilizará el manual de comercialización, para saber si realmente en la capacitación el manual resultaba útil, no obstante, por los tiempos ya no se pudo medir la utilidad de la herramienta. La empresaria quedó satisfecha con las dos propuestas realizadas y espero le den un buen seguimiento para estar actualizando los documentos y seguir con la implementación.

Respecto al apoyo en el equipo de trabajo, fue algo que busque de forma constante en el proyecto, no dejar de contribuir con mi parte y apoyar a mis compañeros si requerían ayuda en sus propuestas. De parte de todos mis compañeros y de las consultoras hubo una muy buena respuesta y me quedo muy contento con el equipo de trabajo que integramos, pocas veces me he sentido tan a gusto y conforme en la forma en la que se integra y trabaja en un equipo de trabajo.

Una de las principales decisiones que me tocó tomar durante el proyecto fue decirle a la empresaria que por cuestiones de tiempo y de la planeación de las etapas, ya no podía seguir integrando y desarrollado más elementos para el manual de comercialización. Que fue una cuestión en la que iba pidiendo más elementos del manual y no sabía hasta qué punto seguir aceptando para

desarrollarlos, pero que al mismo tiempo la herramienta quedara bien integrada y en forma, al final creo yo si se logró una buena integración.

Este PAP sin duda alguna es una gran experiencia que te ayuda a crecer como persona y profesionista, sin embargo, no es un PAP hecho para todos los alumnos del ITESO, porque implica mucho trabajo e iniciativa, es un proyecto muy exigente y demandante donde puedes aprender bastante. Sin embargo, no todos los alumnos en el ITESO buscan desarrollarse en PAP de este tipo, ya que solo buscan “cumplir por cumplir” para acreditar los créditos. No tengo duda recomendar este proyecto, es muy valioso y te aporta mucho, valores, aprendizajes, experiencia y sobre todo relaciones humanas.

Durante el desarrollo del proyecto fueron pocos los aspectos que dificultaron mi proceso de intervención. Uno de ellos fue la resistencia al cambio de la empresaria, pero que al final tuvo una muy buena reacción con los comentarios que le hicimos y con la asesoría que le dio una experta en la materia. Creo que va por buen camino la empresa, esperamos que una vez finalizada nuestra intervención siga sobre esa línea. Otro aspecto que nos complicó un poco las cosas fue que la empresaria era muy exigente y meticulosa en las propuestas que fuimos desarrollado, esto ocasionó que tuviéramos que estar cambiando las cosas hasta lograr la conformidad de la empresaria. Finalmente, también debo mencionar que la empresaria hablaba mucho, por un lado, era bueno porque obteníamos información con más detalle, pero por otro lado sintetizar toda la información era algo que llevaba más tiempo y requería de más análisis.

Respecto a la estructura del PAP, lo único que me pareció de más en la etapa final, fueron las sesiones de recuperación, creo que la penúltima ya estaba de más, y es tiempo que se puede aprovechar en la empresa para seguir trabajando en las propuestas e implementar las herramientas con los colaboradores. De ahí en más todo se me hizo muy bien planeado y estructurado.

- **Milena Alexandrovna Eva Marchetti Kozlov.**

Durante este proceso de PAP, tuve numerosas experiencias que me permitieron identificar algunas de las competencias necesarias para lograr un crecimiento de todo tipo.

Antes que nada, para mí fue necesario desarrollar la habilidad de trabajar bajo presión. Desde el hecho de sentirme presionada por mis propios nervios o inseguridad de mis propias aportaciones, hasta factores externos que representaban presión como inestabilidad de impuestos y tiempos de entrega (entre otras cosas), desarrollé la habilidad de dominar la presión y enfocarme en el objetivo final. Considero que este fue uno de los aprendizajes más valiosos del PAP. De igual manera, la habilidad de trabajar bajo presión se relaciona directamente con la seguridad que desarrollé a través de esta experiencia. Saber que existieron complicaciones y obstáculos, pero aun así el objetivo final se pudo alcanzar, aportó a mi crecimiento (tanto profesional como personal), dándome la seguridad que me faltaba al iniciar este proceso.

El tener experiencia y habilidad para compras y relaciones públicas fue de las competencias más relevantes para mi propuesta. Las habilidades adquiridas durante toda mi carrera profesional me dieron las herramientas necesarias para aportar lo mejor a mi propuesta y a las propuestas de mis compañeros.

Como todo en la vida, también considero que existen muchas áreas de oportunidad y aprendizajes que aun puedo adquirir y que logré identificar en este proceso, tales como conocimientos administrativos y financieros, entre otras cosas, las cuales son necesarias para cualquier tipo de empleo actualmente.

Al igual que todo el equipo, considero que aporté todo lo posible para el buen desarrollo de este PAP, poniendo a prueba prácticamente todos mis saberes

adquiridos durante la carrera. Me agradó poder aportar mis habilidades de diseño gráfico y cuidar la imagen y presentación de algunos elementos que se entregaron al cliente, ya que, desde el punto de vista de la publicidad y comunicación estratégica, todo comunica y es indispensable cuidar aspectos de ese tipo para generar una impresión profesional.

De igual manera, tuve la oportunidad de poner a prueba todo el conocimiento y la experiencia previa de compras para empresas de moda e importación de los productos. Aprendí mucho y actualicé algunos de los conocimientos que ya tenía, lo cual me sirvió para entender de mejor manera la problemática actual de MYPE que importan textiles a México. Me queda claro que el área de compras es uno de los pilares de cualquier microempresa y que encontrar proveedores estables no es algo sencillo. Mi aportación más significativa a la empresa, sin duda, se relaciona con esa problemática y considero que muchas áreas de la empresa se beneficiarán del nuevo sistema de abastecimiento.

Los nuevos proveedores de la empresa representan independencia, variedad, precios más bajos, márgenes más grandes, posibilidad de planeación, posibilidad de expandir al mercado de mayoreo, entre otras cosas.

En cuanto a mi proyecto de vida profesional, esta experiencia sirvió para abrir mi panorama y considerar diferentes posibles caminos. Pude ver de primera mano las necesidades de las MYPE y lo difícil que puede llegar a ser poder cubrir todas sus necesidades sin bajar sus márgenes de ganancia. También considero que, así como puede ser difícil encontrar buenos proveedores, es difícil encontrar personas que puedan aportar todo lo necesario a una empresa como empleados.

Considero que, para las MYPE siempre se presentarán dilemas éticos. Se puede observar desde la contratación de los empleados, el tipo de sueldo que se ofrece, los trámites y permisos solicitados, los procesos de importación, y hasta en los

precios de venta al público. Considero que nos tocó colaborar con una empresa bastante ética en todos los sentidos. Durante el proceso de importación, las empresarias fueron muy claras que su prioridad siempre es hacer las cosas de la manera más legal y correcta posible. De igual manera, el buen trato y respeto mutuo, tanto para colaboradas como para clientes, siempre fue una prioridad para la empresa. Considero que son características admirables que deberían de ser una prioridad para toda empresa y colaboradas en las empresas. Mi equipo y el PAP en general me ha ayudado a determinar qué tipo de colaboradora busco ser en el mundo laboral e identificar que el respeto mutuo y la honestidad son valores que se pueden aplicar a cada área de una empresa, sin importar el giro.

En cuanto mi nivel de cumplimiento, lo evalué como alto. Mi compromiso con este PAP siempre ha sido una prioridad en mi vida durante los últimos dos semestres y considero que se puede ver en los resultados obtenidos. Así como tuve aciertos (como encontrar nuevos proveedores, nuevos procesos de compras, independencia para el proceso de importación, etc.) tuve errores y obstáculos (como atrasos y cambios de último momento). Sin embargo, siempre hice lo posible por cumplir y conseguir lo acordado con la empresa por medio de tomas de decisiones estratégicas.

En varias ocasiones, tuve que tomar decisiones difíciles, poniendo en riesgo elementos como la mercancía de la empresa o la relación de la empresa con nuevos proveedores. Sin embargo, gracias al apoyo de mis consultores y el conocimiento adquirido, supe pensar como profesionista y no como estudiante y siempre encontrar una solución viable.

Las asesorías y la distribución de tiempo fueron ideales a mi punto de vista para mi proceso formativo y de intervención. Aprecio mucho todo lo que se nos exigió por parte de la consultora y consultora adjunta, siempre pidiendo más y todo de la calidad más profesional posible. La empresa y mis compañeros de trabajo siempre

aportaron compromiso y seguimiento a pendientes, facilitando mi proceso en el PAP y convirtiéndolo en una experiencia benéfica e inolvidable.

- **Héctor Abraham González Castro.**

Los aprendizajes relevantes para mi crecimiento primero que nada criterio, para poder identificar una causa con su efecto, comprender las cosas con una visión general externa. Creatividad para aportar poder aplicar fuera de su contexto original, estrategias y acciones de mejora que produzcan un cambio. Para mí el trabajar en equipo fue el aprendizaje más grande que tuve durante este proyecto, nuestro equipo está constituido de la misma manera que está constituido un equipo de una empresa, donde cada integrante tiene que realizar su trabajo pero conformamos un todo, donde la actitud se contagia y los líderes en este caso los consultores nos guían con muchas cualidades y herramientas que no había vivido en otros proyectos.

Creo que la persuasión es algo que necesito desarrollar, trabajando en el PAP me di cuenta de que había muchas cosas que no estaba de acuerdo con la empresaria y me faltaba persuasión para poder expresar esos puntos de vista. Profesionalmente hablando este proyecto me exige formalidad en el trato, en los tiempos, en las entregas, en los resultados y muchas cosas más. Me enseñó que muchos de los problemas vienen de la actitud de las personas. Como la empresa es un reflejo de la personalidad del empresario y hay muchas cosas en mi personalidad que tengo que trabajar puesto se verán reflejadas en mi trabajo.

En este proyecto puse en práctica mis conocimientos de psicología organizacional y herramientas de comunicación. Me parece que las personas se enfocan mucho en la empresa o en el trabajo y dejan una parte de ellos mismas descuidada. Como psicólogo puse en práctica el valor y cuidado de las personas dentro de la

empresa, lo importante que es el estado de esta persona dentro de un grupo, y su estado emocional para la toma de decisiones. Para mí la problemática en el campo profesional es el poco valor que se tiene a las personas, lo importante es el resultado o que se cumpla la función, pero el estado de la persona pasa a segundo plano. Es un área cuya función es estructurar y definir el buen manejo de personal y clima laboral. Me parece que un problema dentro de mi campo laboral es el impacto que puede tener el mal clima laboral o desmotivación de parte de los empleados y lo poco que se toma en cuenta. Otro problema es querer resolver los problemas de las personas con dinero, aumento de sueldo o bono, hay problemas que el dinero no lo soluciona y el buen trato sí.

Me parece que en la mayoría de las MYPE el crecimiento es tan rápido que se deja la planeación estratégica al último por realizar la operación. Que muchas de las decisiones son impulsos y corazonadas de los mismos empresarios y ellos mismo forma una cultura dentro de estas empresas donde no da espacio a que se generen cambios. Y el hecho de que llegue una persona externa a querer modificar o cambiar algo se requiere de mucha confianza y la mayoría incluyéndome ponemos resistencia puesto que todo cambio representa un miedo a lo desconocido. Creo que este proyecto benefició tanto a la empresa como a mí en lo personal y laboral. Un gran impacto en la actitud positiva. También el tener una estructura definida dentro de la empresa, como empezar a usar las descripciones de puestos para mí son logros dentro de este proyecto.

Debido a que son descripciones y estructura consciente, construida por ellas mismas, donde ya se entendió la importancia de cada una y se puede percibir el uso. Para lograr esto creo que la actividad de implementación que fue esencial fue presentar su organigrama y descripciones existente y usar eso como base para crear lo nuevo. La sesión de sensibilización fue una actividad sumamente positiva por el intercambio de ideas y los tipos de actividades. Donde la retroalimentación



de parte de la empresa para mí fue un logro también, lo contento que estaban con la forma de trabajar de nosotros y todos los cambios que se han generado.

El impacto que tiene el entorno en las MYPE fue un aprendizaje muy grande puesto que es algo que no se tiene control y está en constante cambio. Por ejemplo, este tiempo de elecciones y son cosas que no se pueden anticipar, estar preparado al cambio y adaptarse a las circunstancias externas que demanda la gente o el mismo contexto.

Me parece que los dilemas éticos más comunes siempre es conflicto de interés ya que ponen en riesgo el juicio. El dilema para mí es como manejar estos intereses a través de la transparencia. Otros son los derechos individuales de las personas comparados con el interés de la empresa siempre se tiene que encontrar un balance ético. Probablemente también marketing ya que muchas veces lo que se dice es falso para vender.

Considero que en este proyecto estaba muy comprometido hasta hace una semana, por cuestión de trabajo y problemas personales, me está costando mucho trabajo poder concentrarme y seguir trabajando, creo que este es el espacio en el que comparto que realmente considere dar de baja por falta de tiempo y problemas, pero creo que es parte de mi aprendizaje y así es en la vida real. Siempre hay situaciones que nos descontrolan y nos rompen emocionalmente y no se puede poner en pausa para arreglarlas y después seguir. Creo que este control emocional y mental de mis pensamientos para poder seguir en equipo y cumplir es uno de los retos más grandes. El nivel en el logro de los objetivos creo que fue bastante bueno, creo que el cambio que se generó en la empresa se vive y no fue solo a nivel empresarial también puedo ver un cambio personal en los integrantes y en nosotros mismos. Considero que mis dificultades son en la estructura de los entregables, puesto llevo cuatro años elaborando reportes, trabajos, presentaciones y demás con una estructura distinta, no tan

formal y elaborada, todo lo demás siempre lo hice de manera muy personal y queriendo poner mí esencia. En este proyecto tuve que aprender a ser más preciso y objetivo y eso fue una dificultad.

Las principales decisiones que tomé fue comprometerme y querer aprender al máximo, mantenerme totalmente dispuesto a todo lo nuevo que sabía que sería un desafío y no dudar del conocimiento o de mi trabajo. Creo que esas decisiones me llevaron a aprender mucho más en este proyecto de los esperado, en diferentes áreas y sobre todo vivir tan cerca del empresario esa toma de decisiones, todo el proceso de cambio de una empresa y la disposición de la empresaria. Confío mucho en nosotros y nos trató con mucho respeto, nuestro contrato psicológico es extremadamente fuerte.

La comunicación favorece demasiado al igual que la estructura y forma de trabajo. El orden de las sesiones y el liderazgo de las consultoras siempre muy profesionales. Desde las juntas en la empresa martes y viernes empresa, hasta las juntas de los jueves para ver asuntos pendientes, el hecho de llevar un calendario y darle un objetivo a cada día me ayudó a estructura y organizarse dentro del proyecto. Eso favoreció a la comunicación, el compromiso y la relación entre el equipo, consultoras y personas de la empresa. El apoyo siempre estuvo presente y a toda hora, no solamente laboral también personal. Me siento totalmente respaldado por mi equipo y consultoras con mucha confianza de preguntar debido a la disposición de todos, lo cual hizo que mi proceso fuera más fácil y divertido por la buena actitud.

## **GRUPALES**

Acerca de las aptitudes que desarrollamos durante el proceso, una de las más significativas fue el trabajo en equipo, además de la negociación y la organización. Así mismo la creatividad para resolver los puntos más críticos de la

empresa. Otra aptitud fundamental fue la comunicación que se logró entre compañeros de equipo, consultores y empresaria con el fin de formular productos de calidad que generen impacto, que benefician las relaciones interpersonales, fomentando la toma de decisiones.

En cuanto a las actitudes desarrolladas, resaltan la objetividad, la adaptabilidad y el compromiso. De igual manera, se necesitó de responsabilidad, firmeza y lealtad durante todo el proceso de implementación para poder enfrentar los obstáculos y las dificultades que surgieron.

Referente a lo social se observó que el impacto del entorno influye de manera significativa en la evolución de la empresa, puesto que la obliga a estar en constante cambio. Por ejemplo, un factor a considerar es el mercado laboral complejo, ya que dificulta encontrar los perfiles de colaboradores adecuados para las organizaciones.

Hablando del proceso del PAP, creemos que la metodología implementada es la adecuada para alcanzar los objetivos del proyecto y del crecimiento profesional de cada miembro del equipo, resaltando el apoyo y sustento de las consultoras y coordinación del proyecto.

Consideramos que las empresarias son sumamente apasionadas respecto a su negocio, lo cual las mantiene en constante dinamismo e innovación generando oportunidades de crecimiento a largo plazo.

Podemos asegurar que la experiencia vivida en este proyecto nos ayudó en nuestro crecimiento profesional y personal. Como profesionistas, tuvimos una oportunidad única para aprender y aplicar nuestros conocimientos adquiridos durante el transcurso de nuestras carreras, y realmente fue benéfico adquirir tanta experiencia en tanto poco tiempo.

Honestamente, con seguridad podemos decir que no hay mejor forma de aprender que trabajando en situaciones de la vida real, y esta experiencia no fue la excepción. Lo anterior pudo alcanzarse debido a que el proceso de consultoría te posiciona en un escenario real que es la empresa, y esto brinda una visión muy amplia de lo que son y cómo operan.

Cabe mencionar que el proceso no fue fácil, ya que requirió de alto compromiso, tiempo, creatividad, constancia, adaptabilidad, innovación, trabajo en equipo, comunicación asertiva, poder de negociación, responsabilidad, motivación y dedicación tanto para la empresa como para el equipo.

Sin embargo, al final se cumplió el objetivo, ya que se generó un cambio positivo el cual se puede apreciar en los resultados, por tal razón, nos sentimos orgullosos de nuestra participación porque podemos ver cómo ha mejorado cada área de la empresa al implementar nuestras propuestas. Por lo tanto, el beneficio fue mutuo, ya que como consultores juniors tuvimos la oportunidad de realizar cinco propuestas que ayudaron a definir el rumbo e impulsaron el crecimiento de la empresa.

Referente a lo personal, nos quedamos con la importancia de la actitud positiva en todo momento, la convivencia sana, la humildad, solidaridad, respeto, y pasión por lo que hacemos.

Finalmente, nos sentimos agradecidos con cada uno de los que formamos parte del proyecto, y solo nos queda agradecer y motivar a la empresaria y a su equipo a seguir adelante con su negocio.

### **III. Conclusiones**

Al final de este proyecto se tiene una percepción más clara de los retos a los que se enfrenta una MYPE entendiendo por qué tantas cierran o dejan de operar en los primeros años, son grandes los obstáculos a los que se enfrentan como el cambio en el macroentorno o el mero desconocimiento de cómo llevar una estructura robusta de la empresa.

No cabe duda de que tener una orientación clara de a dónde se quiere llegar es elemental para sobrevivir, así como saber qué camino se debe tomar para lograr los resultados esperados. La consultoría, es pues, una guía y apoyo para intervenir aquellos puntos más críticos de la organización con propuestas a corto plazo pero de alto impacto, que tendrán el objetivo de encaminar al empresario o empresaria junto con su equipo a realizar los cambios para crecer.

Para la empresa que se intervino se considera que tendrán perspectivas a futuro muy positivas. Se logró un cambio en la mentalidad de las empresarias en ciertos aspectos en donde se mostraban muy cerradas o escépticas, como en la parte de la comercialización, donde en un inicio les costó mucho trabajo ofrecer algunas prendas con descuentos o promociones, esto con el fin de reducir su inventario y aumentar la rotación de sus productos. Además, la mayoría de las herramientas que se elaboraron ya se están implementado. Esto acorde a los objetivos planteados en la estrategia a 2021, visualizando avances en distintos puntos por la disposición de las empresarias al cambio y la gran colaboración de ellas y su equipo en el desarrollo de las herramientas.

Desde la primera visita a la empresa, se pudo percibir la apertura, motivación y vigor de las empresarias. Siempre se mostraron interesadas en la consultoría y dispuestas a aportar cuanta información o tiempo fuera necesario. De igual manera, después de haber trabajado a profundidad con ellas y haber conocido

cada detalle de la empresa, como ya se mencionó también hay cierta resistencia al cambio y necesidad de romper con algunos paradigmas y costumbres existentes. Al respecto, dentro de la empresa se cuenta con la apertura, inteligencia y habilidades necesarias para poder enfocarse en las áreas de oportunidad y seguir logrando cambios y creciendo. El reto que se presenta ahora, más bien, reside en la consistencia y disciplina con los nuevos procesos, así como la resolución de hacer las cosas de manera diferente, al ser necesario.

Respecto a la metodología implementada durante el proyecto, se considera que es la adecuada debido a que cada una de las etapas se encuentra bien definida, lo cual permite el cumplimiento de objetivos establecidos. Las herramientas que se utilizan ayudan a identificar las áreas que requieren ser intervenidas para que la empresa tenga beneficios. Gracias a este proceso, aunque no todas las áreas se puedan trabajar por cuestiones de tiempo, las MYPE son conscientes de cuáles serán los próximos proyectos que deberán poner en práctica adquiriendo una mentalidad de mejora continua, y con esto, existen mayores probabilidades de crecimiento para las empresas.

Retomando nuevamente la empresa en la que se trabajó, en cuanto a la interacción social, este fue un elemento que les abrió mucho el panorama a las empresarias, de elementos de los que no se daban cuenta y estaban frenando su crecimiento. Además, les está ayudando mucho a estructurarse de manera clara y a entender el camino para poder trascender.

Por último, como estudiantes es una oportunidad muy grande para crecer como profesionistas. Aprender como desenvolverse para negociar a fin de atender justo a las necesidades de la empresa, y desarrollar propuestas que trajeran un impacto muy positivo para la organización.

## **IV. Fuentes consultadas**

### **1. Bibliográficas**

- Alcaide Juan Carlos, Bernués Sergio, Díaz-Aroca Esmeralda, Espinosa Roberto, Muñiz Rafael, Smith Christopher. (2013) Marketing y Pymes: Las principales claves de marketing en la pequeña y mediana empresa. España. 134 pp.
- Alcarria Jaime, J. J. (2008). Contabilidad financiera I. Universitat Jaume I. 227 p.
- Álvarez Torres, M. G. (1996). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. México, Panorama editorial. 145 p.
- Anaya, Tejero, Julio Juan. (2015). Logística Integral, La Gestión Operativa de la Empresa. Madrid, España. ESIC, Libros Profesionales de Empresa. 4ta Edición. 276 pp.
- Campos Arenas, Agustín. (2005) Marketing y Pymes: Mapas conceptuales, mapas mentales y otras formas de representación del conocimiento. Colombia. Magisterio.266 pp.
- Coss Bu, R. (2005). Análisis y evaluación de proyectos de inversión. México, Limusa, 2da ed. 375 p.
- Criollo, García Roberto. (S/F). Estudio del trabajo, Ingeniería de método y medición del trabajo, México, Mc Graw Hill, Segunda edición, 457 p.
- Fierro Martínez, A. M. (2015). Contabilidad de activos con enfoque NIIF para las pymes. Bogotá, ECOE, 3ra. ed. 434 p.
- Herrera, Nebrera, Jaime. (1999). Introducción a la Calidad, Sevilla, España, Curso de Calidad por Internet. 34 p.
- Horngren, C. T., Stratton, W. O., & Sundem, G. L. (2006). Contabilidad administrativa. México. Pearson Prentice-Hall, 13a. ed. 720 p.

- International Organization for Standardization. (2015). Fourth Edition, Quality management systems - Fundamentals and vocabulary. Switzerland. 52 p.
- Jaime Eslava, J. D. (2015). Pricing: nuevas estrategias de precios. Madrid, ESIC, 3era ed. 364 p.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary. (2012). Marketing, Decimocuarta edición. Pearson educación, México. 720 p.
- Mendoza Roca, C. (2004) Presupuestos para empresas de manufactura. Colombia, UNINORTE. 247 p.
- Ministerio de Planificación Nacional, Política y Económica. (2009). Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo, Mideplan, 18 p.
- Mintzberg, Henry. (2001). Diseño de Organizaciones eficientes. Argentina. El Ateneo. 366 p.
- Obregón, Moreno, Rogelio. (1997). Presupuesto y Análisis Financiero. México, Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica, 85 p.
- Ochoa Laburu, Carlos. (1996). Economía y Organización de Empresas. España: Donostiarra. 313 p.
- Ojeda, Gil Yolanda y García, Vallejo Eva. (2008). Guía para la identificación y análisis de los procesos de la universidad de Málaga, Málaga, España, Universidad de Málaga, 40 p.
- Quiroga Leos, Gustavo. (1990). Organización y métodos en la organización pública. México: Trillas. 304 p.
- Ramírez, Padilla, D. N. (2013). Contabilidad administrativa: un enfoque estratégico para competir. México. McGraw-Hil, 9a. ed. 582 p.
- Reyes Pérez, E. (2005). Contabilidad de costos. México. Limusa, 4ta ed. 237 p.
- Rodríguez, Morales, L. (2012). Análisis de estados financieros: un enfoque en la toma de decisiones. México. McGraw-Hill Interamericana. 272 p.
- Romero, López, A. J. (2014). Principios de contabilidad. México. McGraw-Hill, 5a. ed. 482 pp.



- Sangri Coral, A. (2014). Administración de compras. Distrito Federal: Larousse - Grupo Editorial Patria. 300 p.
- Sapién Aguilar, A. & Piñon Howlet, L., & Gutiérrez Díez, M. (2014). Capacitación en la empresa mexicana: un estudio de formación en el trabajo. Ciencias Sociales y Humanas, 14 (27), 123-134.
- Tarcica, Johny. (2013). 120 descripciones de puestos. España. 129 p.
- Zapata Cortes, J. (2014). Medellín, Colombia: Centro Editorial Esumer. P. 11-12.

## 2. Electrónicas

- Anderson Ortiz, César. (2016) La importancia de un plan de contingencia [Foro de Profesionales Latinoamericanos de Seguridad]. Consultado el 15 de mayo de 2018. <http://www.forodeseguridad.com/artic/discipl/4132.htm>
- (2018). Definición de Frecuencia de Compra - ¿Qué es la frecuencia de compra? - Diccionario de tecnología, marketing y crm. Consultado el 28 de abril de 2018. <https://sites.google.com/site/jojoaa/crm/definicion-de-frecuencia>
- Giraldo, Universidad EAFIT, Medellín. (2010). Metodología para la selección y evaluación de proveedores en una empresa. Consultado el 30 de abril de 2018. [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/425/Daniel\\_BerrenehGiraldo\\_2010.pdf?sequence=1](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/425/Daniel_BerrenehGiraldo_2010.pdf?sequence=1)
- Glosario de términos de comercio exterior. Municipalidad de General Pueyrredon, Argentina. Consultado el 29 de abril de 2018. <https://www.mardelplata.gob.ar/documentos/exportar/glosario.pdf>
- Real Academia Española. Instalación. Consultado el 14 de abril de 2018. <http://dle.rae.es/?id=LmYM333>.
- SAT: Portal de Servicios Aduanales. (2018) Consultado el 09 de mayo de 2018. <http://m.sat.gob.mx/aduanas/default.htm>

- Secretaría de Economía. Comercialización. Consultado el 12 de abril de 2018. <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/productos-servicios/comercializacion>.
- Servicio de Administración Tributaria. (2017). Agente aduanal. Consultado el 14 de abril de 2018. [http://www.sat.gob.mx/aduanas/servicios/Paginas/agente\\_aduanal.aspx](http://www.sat.gob.mx/aduanas/servicios/Paginas/agente_aduanal.aspx)
- Suttle, Rick. (2018). Definición de Ventas de Mostrador. Consultado el 14 de abril de 2018. <https://www.cuidatudinero.com/13099036/definicion-de-ventas-de-mostrador>.
- Thompson, Iván. (2006). La Venta Online. Consultado el 12 de abril de 2018. <https://www.promonegocios.net/venta/venta-online.html>
- UNAM, Manual de Procedimientos. Consultado el 09 de abril de 2018. <http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/disenoinfo/6/1.htm>.
- Unicauca.edu.co. (2018). Plan de compras. Consultado el 4 de mayo del 2018- <http://www.unicauca.edu.co/versionP/plan-de-compras>.

## **V. Anexos**

### Anexo 1 Análisis del Entorno

### Anexo 2 Estructura Organizacional Definida

- 2.1. Organigrama
- 2.2. Manual de Organización
- 2.3. Presentación de la Sensibilización
- 2.4. Reporte de la sensibilización
- 2.5. Características de Líder Curvy

### Anexo 3 Sistema de Control Financiero

- 3.1. Herramienta de Control Financiero
- 3.2. Manual de Herramienta de Control financiero
- 3.3. Reportes Financieros

### Anexo 4 Método de abastecimiento confiable

- 4.1. Manual de Abastecimiento
- 4.2. Formato de Medición Post-Compra
- 4.3. Herramienta de Abastecimiento
- 4.4. Manual de Herramienta de Abastecimiento

### Anexo 5 Formalización de Procesos de Comercialización

- 5.1. Manual de Comercialización
- 5.2. Registro de Recepción de Mercancía
- 5.3. Registro de pedido de tallado
- 5.4. Presupuesto
- 5.5. Formato de Nota de Pedido
- 5.6. Base de Datos de Documentos de Comercialización

## Anexo 6 Redistribución de las instalaciones

- 6.1. Plano Inicial con Recorridos Actuales
- 6.2. Plano de Propuesta de Distribución
- 6.3. Plano Final
- 6.4. Plan de Acción y Presupuesto
- 6.5. Reporte de la redistribución de las instalaciones