

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

**CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA**

**PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)**

**Programa de Consultoría Integral en MYPE**



**ITESO**

Universidad Jesuita  
de Guadalajara

**PAP 3A 01 Consultoría en MYPE**

**Consultoría integral en una empresa de servicios para la importación y exportación de productos en el municipio de Tlajomulco de Zúñiga.<sup>1</sup>**

**PRESENTAN**

Equipo de alumnos:

Carlos Jesús Franco Reynoso, Administración de Empresas y Emprendimiento

Lidia Natasha Gámez Ortiz, Ingeniería Financiera

Luis Fernando Avelar Díaz, Ingeniería Química

Profesor PAP:

Mtra. Laura Tiburcio Silver

Tlaquepaque, Jalisco, Julio de 2020

---

<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 .....	12
1.4. Análisis del entorno .....	13
<b>2. DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>18</b>
2.1. Metodología del diagnóstico .....	18
2.2. Proceso particular.....	19
2.3. Descripción de la situación de la empresa .....	20
2.4. Análisis e interpretación de resultados .....	28
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación .....	28
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados	29
3.1. Misión, visión y valores .....	34
3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general .....	35
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo .....	36
3.4. Mapa estratégico.....	38
<b>4. PROPUESTA DE MEJORA .....</b>	<b>39</b>

4.1. Nombre de la propuesta .....	39
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación .....	39
4.3. Plan de acción .....	42
4.4. Reorganización de las propuestas de mejora .....	43
5. IMPLEMENTACIÓN .....	49
5.1. Actividades realizadas y su justificación .....	49
5.2. Ajustes al plan de acción .....	65
5.3. Resultados obtenidos .....	66
5.4. Tablero de seguimiento de indicadores .....	67
6. RECOMENDACIONES FINALES (ESTRATÉGICAS) .....	75
6.1. Corto plazo.....	75
6.2. Mediano plazo.....	75
6.3. Largo plazo .....	75
II. REFLEXIONES DE CIERRE DE LOS ESTUDIANTES (APRENDIZAJES)..	77
III. CONCLUSIONES .....	85
IV. FUENTES CONSULTADAS.....	87
1. Bibliográficas .....	87
2. Electrónicas.....	88
V. ANEXOS.....	92

## **Resumen**

En el presente documento “Consultoría integral en una empresa de servicios para la importación y exportación de productos en el municipio de Tlajomulco de Zúñiga” se integra un desglose de todo el proyecto generado por Carlos Jesús Franco Reynoso, Lidia Natasha Gámez Ortiz y Luis Fernando Avelar Díaz, bajo la conducción de la Mtra. Laura Tiburcio Silver.

El documento consta de una estructura generalizada que incluye: Introducción, metodología del proyecto, descripción del proyecto, reflexiones de los estudiantes, conclusiones, y fuentes consultadas.

La metodología utilizada en este proyecto es la de Consultoría en MYPE del CUE que consta de cinco etapas tales como: Levantamiento del prediagnóstico, elaboración y validación del diagnóstico, diseño de propuestas de mejora, implantación y medición de resultados, presentación final y evaluación del proyecto.

Las diferentes fuentes empleadas para el presente proyecto son primarias como observaciones y entrevistas con el personal y documentación de la empresa; así como las secundarias bibliográficas y electrónicas, que van desde revistas digitales, libros, entidades educativas y gubernamentales entre otras.

Las principales conclusiones a las que se llegó con el proyecto es que las MYPE son entidades vulnerables, tienen muchas amenazas que si se llegan a hacer realidad las afectarían demasiado, pero al mismo tiempo por ser empresas pequeñas tienen muchas oportunidades para contrarrestar sus amenazas, además de sus fortalezas donde para la mayoría la principal es la pasión a ese negocio.

## 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**

El empresario y la empresaria comienzan relaciones laborales hace aproximadamente 13 años en el área de logística en una misma empresa, en donde ella colaboraba de forma externa.

Varios años después el empresario continuaba laborando en dicha empresa donde es contactado por un empresario chino y conocido del ramo, quien le propuso comenzar una nueva empresa de importación y exportación para ofrecer solo servicios de China hacia cualquier parte del mundo. El empresario decide terminar la relación laboral con la empresa donde inició con la empresaria, y de igual forma la empresaria finaliza su colaboración en esa empresa.

Pocos años después y debido a la demanda de nuevos clientes para importar mercancías procedentes de otros destinos del mundo surgieron conflictos entre el empresario y el empresario chino, por lo que el empresario toma la decisión de empezar una nueva sociedad dedicada a la importación y exportación fuera de China sin terminar relaciones con el empresario chino y llegando a un acuerdo de atención de mercados. Es ahí cuando el empresario se contacta con la empresaria para comenzar la empresa actual.

Ésta, inicia actividades en enero del 2018 en el municipio de Tlajomulco estableciéndose como base de operaciones en un inmueble propio (casa) y en Plaza Concentro para atención al cliente en una oficina rentada. Además de estas dos ubicaciones, el domicilio fiscal de la empresa se localiza en Manzanillo, Colima.



La empresa comenzó únicamente con la empresaria y el empresario, realizando todas las actividades con un solo cliente importando desde Brasil.

En el año 2019 fue creciendo su cartera de clientes debido a las recomendaciones de otros clientes, por lo que se incrementó la plantilla interna del personal contratando personas de diferentes áreas, ese mismo año la empresa cambió sus oficinas de atención al cliente a la colonia Puerta de Hierro para mejorar la percepción de los clientes acerca de la empresa y por problemas con la oficina rentada.

A finales del año 2019, por cuestiones de costos de renta la empresa cambia nuevamente sus oficinas de atención al cliente a una plaza comercial en la misma colonia, donde siguen ubicadas.

En la actualidad su plantilla de personal es de 10 colaboradores. La empresa importa y exporta mercancías de los principales puertos del mundo, su cartera cuenta con más de 30 clientes activos alrededor del mundo, de los cuales son clientes finales, intermediarios y productores.

## **1.2. Entendimiento del negocio**

Con más de 13 años de experiencia en el área aduanera y logística, los empresarios deciden crear en 2017 la empresa que se dedica a la importación y exportación de productos variados tanto por vía marítima, como aérea y terrestre.

Existe misión y visión de la empresa, siendo éstas algo imprecisas y poco conocidas por el personal. Por el momento la empresa no cuenta con valores ni

políticas. En relación con los objetivos, solo son operativos e implícitos y no se les da seguimiento.

La forma en que se planea es de forma empírica y reactiva ya que se han visto obligados debido al crecimiento. La organización de la empresa presenta indefiniciones, lo que genera cuellos de botella saturando de actividades a solo uno o dos colaboradores, además de no saber delegar tareas. Para la toma de decisiones se revisa entre los socios la relación costo-beneficio. Los controles son escasos.

Los servicios que se ofrecen son fletes marítimos, aéreos y terrestres en importación y exportación, no tienen estacionalidad. Atienden a empresas importadoras y exportadoras de todo tipo de mercado, sus clientes son tanto finales como intermediarios. La estrategia para realizar las operaciones de ventas y mercadotecnia es por medio de bases de datos con búsquedas, recomendaciones, trato directo con clientes, y asistencia a Expos. Se conocen parcialmente los resultados de mercadotecnia y ventas, falta seguimiento a prospectos y clientes, y cierre de ventas.

El registro de sus operaciones es por medio de un software rentado, especializado en el área de exportación e importación en el cual no dan de alta información contable y administrativa debido a que no tienen un servidor propio. Los procesos de operación de la empresa están documentados, y hace falta revisar el modelo de cotización.

Se cuenta con 10 colaboradores: dos de administración, cuatro de operaciones, tres de ventas y mercadotecnia, y uno de contabilidad. Para la contratación, la empresaria verifica el currículum vitae en un portal de reclutamiento en Internet, al observar que puede ser un buen candidato, ella lo envía con el empresario y el responsable de ventas o de operaciones y ellos deciden si se hace la contratación.

Solo contratan a personas con licenciatura en la rama, también pueden contratar becarios con conocimientos de los temas que maneja la empresa.

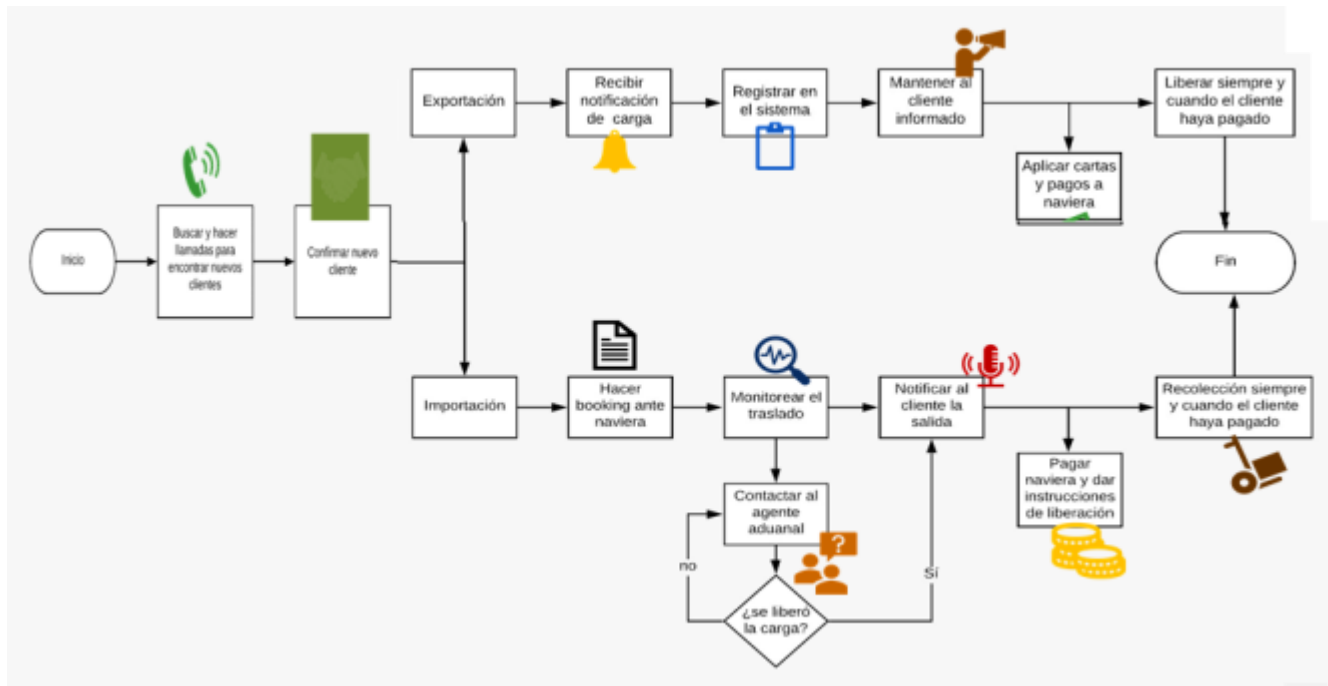
Para la inducción, solo se les proporcionan las terminologías necesarias para atender navieras y puertos, además de cómo dar el servicio al cliente. Al parecer, hay motivos de insatisfacción en el clima laboral debido a que existe una división geográfica con el área de ventas.

En general los pagos son de contado, pero en casos de clientes especiales se puede dar la oportunidad de dar créditos. Los ingresos en su mayoría son de contado, asimismo, los pagos a proveedores también son de contado mayormente. Todos los ingresos y egresos que tiene la empresa son en dólares para no verse afectados por la volatilidad del peso mexicano. No tienen una herramienta de registro de actividad financiera, solo cuentan con un software para las facturas. Todo lo envían a un despacho para que les realicen la contabilidad fiscal. La forma en que ellos se enteran si van bien es conforme a su estado de cuenta del banco.

### **Macro proceso de la empresa**

Para llegar a los nuevos clientes, se contrató una base de datos con la información de clientes potenciales a nivel mundial. Los vendedores se comunican con los clientes llamativos para establecer una primera relación. Cuando un cliente decide contratar los servicios se hace una investigación para ver si se acepta o no. Una vez aceptado, se procede a un *face to face*, en el cual se genera un lazo de confianza y se explica el proceso que se llevará a cabo. El área logística se encarga de contactar a los agentes de carga y llenar los formatos necesarios. El cliente debe realizar el pago, como mínimo, tres días antes de la llegada del contenedor al puerto final.

## Diagrama del macro proceso de la empresa



### 1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa

#### Propuesta de valor

La oferta de seguridad y confianza en la atención al cliente, un asesoramiento profesional y ético, transportar la mercancía que el cliente quiera, y solucionar problemas que se puedan presentar en el proceso de transporte de mercancía, es la propuesta de valor de la empresa.

#### Ventaja competitiva

La empresa cuenta con una ventaja competitiva muy notoria, el servicio uno a uno, el cual consiste en contacto cliente-empresa las veinticuatro horas del día los siete días de la semana, lo que genera una alta fidelidad y compromiso hacia la empresa.

## **Estrategia genérica**

La diferenciación es el servicio uno a uno, ya que la empresa atiende a sus clientes de manera directa y en contacto veinticuatro-siete. También, su estrategia, está basada en el nicho de mercado el cual es, captar a aquellos clientes que por su capacidad no son atendidos por las grandes empresas.

### **1.4. Análisis del entorno**

#### **Introducción**

Para el análisis del entorno en los aspectos económicos se tomaron como variables las unidades económicas porque es importante saber el número de competidores directos que tienen la empresa, las exportaciones e importaciones y que estas son el servicio que ofrece la empresa, el crecimiento económico porque de aquí depende la economía del país, especulaciones de inversionistas y afecta a todo el país, el tratado T-MEC ya que Estados Unidos es el principal país al que México exporta, y el tipo de cambio dólar, ya que es la moneda que en que trabaja la empresa.

En aspectos socioculturales, demográficos, y ambientales se optó por las variables de coronavirus puesto que este virus está afectando a todo el mundo, cerrando fronteras y frenando la economía de países exportadores, también se eligió la inseguridad en transporte de carga porque la actividad de la empresa es transportar mercancía y la inseguridad como robos y asaltos afecta a la actividad.

Los 12 tratados de libre comercio, y el incremento de aranceles de Estados Unidos a China influyen directamente en la empresa por parte de aspectos políticos, legales y gubernamentales.

De la tecnología, la automatización de los ERP y CRP ante la nueva digitalización, son herramientas que afectarán en los procesos de la empresa haciéndolos que puedan ser mejores, peores o no cambien.

**Tabla resumen del análisis del entorno**

Variable	Oportunidad	Amenaza
<b>Aspectos económicos:</b>		
<b>Unidades económicas</b>		Según el DENUE existen 43 empresas con características similares (con número de empleados de 6 a 10) y del mismo giro en la ZMG.
<b>Exportaciones</b>	Las exportaciones terminaron el año 2019 con un alza del 3%.	
<b>Importaciones</b>		Las importaciones terminaron el año 2019 con un saldo global de - 3.2%.
<b>Crecimiento económico del país</b>		El crecimiento económico del 0.01% en el país en 2019, además de fuertes especulaciones que en 2020 el país se declara en recesión y una crisis económica mundial.
<b>Tratado T-MEC</b>	El tratado de libre comercio entre México, Estados Unidos y Canadá, que se prevé entre en vigor en marzo 2020.	
<b>Tipo de cambio del dólar</b>	El dólar frente al peso mexicano se está fortaleciendo, por las especulaciones que hay sobre el coronavirus, y en el futuro se verá afectado nuevamente por las elecciones presidenciales.	
<b>Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:</b>		
<b>Coronavirus</b>		Incremento de casos a nivel mundial. Cierre de fronteras. Afectaciones económicas.

<b>Inseguridad en transporte de carga</b>		De 2017 a 2018 el robo a transporte de mercancía aumento 108%.
<b>Productos más exportados de México.</b>		México es el principal país exportador en productos como cerveza, tomate, chiles y pimientos, además de sandía, pepino, limón, aguacate, cebolla, tequila y papaya, entre otros.
<b>Aspectos políticos, legales y gubernamentales:</b>		
<b>Red de 12 tratados de libre comercio</b>	México cuenta con una red de doce tratados de libre comercio con cuarenta y cuatro países.	
<b>Incremento de aranceles por parte de Estados Unidos a China</b>		México superó a China en el comercio con Estados Unidos al alcanzar en 2019 un intercambio histórico de 614 mil millones de dólares debido al incremento de aranceles hacia los productos chinos.
<b>Aspectos tecnológicos:</b>		
<b>Automatización</b>	Cada vez son más avanzadas las tecnologías que serán capaces de realizar un alcance más amplio de tareas manuales no rutinarias en diversos sectores, como en el comercio exterior.	Para los empleados la automatización es un riesgo debido a que sus puestos pueden ser sustituidos por tecnologías capaces de realizar dicho trabajo.
<b>ERP y CRM ante la nueva digitalización</b>	El uso de la nube para sistemas ERP y CRM trae consigo una facilidad de uso y ahorro en costos.	
<b>Aspectos de competencia:</b>		
<b>Rivalidad entre competidores</b>		Rivalidad FUERTE debido a competencia desleal.
<b>Barreras de entrada</b>		Amenaza de nuevos competidores ALTA por bajas barreras de entrada y demanda con crecimiento lento.

<b>Productos sustitutos</b>	Presiones competitivas DÉBILES ya que los servicios sustitutos tienen precios más elevados.	
<b>Poder de negociación de los clientes hacia la empresa</b>		Poder ALTO debido a que una pequeña diferenciación de costos lleva a un cambio de proveedor.
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	Poder BAJO porque existen tabuladores ya establecidos en el mercado.	

## Diamante de Porter

### Fuerzas de Porter

El poder de negociación de los proveedores es BAJO debido a que existen tabuladores establecidos en el mercado.

Amenaza de nuevos competidores ALTA por las bajas barreras de entrada y demanda con crecimiento lento.



Presiones competitivas DÉBILES ya que los servicios sustitutos tienen precios más elevados.

Los clientes tienen un poder de negociación ALTO debido a que una mínima diferenciación en costos lleva a un cambio de proveedor.

## Conclusiones

Las diferentes fuerzas identificadas son debido a factores extraídos de la empresa misma y factores externos, se ubica como oportunidad a los servicios sustitutos con presión competitiva débil ya que los servicios sustitutos como (UPS, DHL, Estafeta, etc.) tienen precios más elevados que la empresa.



También fue identificado como bajo el poder de negociación de los proveedores hacia la empresa debido a que existen tabuladores de tarifas que son fundamentadas en el mercado.

Como amenazas, los clientes fueron ubicados con un poder de negociación alto por la facilidad de cambio de proveedor por precios de tarifas, así como la entrada de nuevos competidores potenciales es alta debido a las bajas barreras de entrada en las que se encuentra la clase de la empresa, y por último los competidores actuales fueron ubicados como rivalidad fuerte debido a la competencia desleal y la variación de costos de una empresa a otra.

## **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**

El inicio del proceso comenzó con el primer contacto empresa-consultores, posteriormente con el entendimiento del negocio, en donde se expusieron por parte de los empresarios la forma de trabajar de la empresa, sus principales clientes y las personas que conforman la compañía, en base a esa información se continuó con un análisis del entorno en el cual se tomaron en cuenta factores externos que impactan de alguna u otra manera el negocio, para que así se diera un conocimiento más a fondo de la situación actual del giro de la empresa, en ese análisis se tomaron en cuenta los factores sociales, políticos, tecnológicos, culturales, entre otros. Esto con la finalidad de tener un conocimiento externo y reforzarlo con el conocimiento interno que se expuso a los consultores por parte de los empresarios en la segunda visita a las instalaciones de la empresa. Posteriormente se hizo la revisión del calendario de actividades y documentos a utilizar.

La segunda semana en el proyecto comenzó con la entrevista a profundidad con un especialista en el sector, se hizo una corrección de los datos históricos de la empresa recopilados la primera semana junto con los empresarios y se revisaron los formatos de entrega de documentos.

En la tercera semana se hizo una recopilación de información de fundamentos estratégicos de la empresa y de los procesos escritos, se recopiló de igual manera datos para el llenado de la herramienta DIE para el diagnóstico de las distintas áreas de la empresa, así como el revisado de documentos elaborados.

La cuarta semana se terminó la aplicación de la herramienta DIE. Se aplicó una encuesta para identificar los valores a fin de que se tuviera un panorama más amplio de cómo los colaboradores ven a la empresa y a los empresarios, de igual manera se aplicó una encuesta de clima laboral a los colaboradores y un cuestionario de preguntas de liderazgo a los empresarios.

En la quinta semana se definió la misión, se creó y formalizó la visión y los valores de la empresa de la mano de los empresarios, los consultores y colaboradores de ésta, llegando a un mutuo acuerdo y a una definición acorde a la compañía. También se plantearon los objetivos parciales de la empresa, para así poder lograr los objetivos estratégicos y hacia donde se quiere llegar. Así mismo, al finalizar la semana también se hizo la revisión de los documentos del análisis del entorno y de validación del diagnóstico.

La sexta semana se llevó a cabo la pre validación del diagnóstico y las propuestas con los empresarios, con ello se inició con la agrupación de información en una presentación, además de la actualización y corrección de documentos para finalmente presentar la exposición de resultados encontrados y propuestas de mejora a los empresarios y la formalización de tales propuestas.

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

#### **Diagnóstico del área de gestión:**

La estructura organizacional general es deficiente, la cual carece de descripciones y perfiles de puesto, consecuentemente los colaboradores desconocen el total de sus actividades, el deslinde de responsabilidades y cargas de trabajo distribuidas entre puestos.

En la actualidad la empresa es eficaz en cada área pero ineficiente dado que también se desconocen los objetivos organizacionales por parte de los colaboradores, aunque los directivos los tengan claros, no son informados ni establecidos. En cuestión de la toma de decisiones se tiene un control inexistente y tampoco hay capacitación para determinarlas, ocasionalmente los factores financieros y organizacionales son ignorados para hacerlas, las cuales se deciden de forma variable. En la empresa los encargados de área son informalmente seleccionados y designados, observándose que genera confusión al escalar algún problema en el liderazgo dado que no tienen un nivel de autoridad formalizado.

Los objetivos se fijan de forma imprecisa e irreal en términos de los servicios y mercados de la organización, las ventas, los beneficios financieros esperados y los procesos internos que se deben mejorar. Para fijar los objetivos no se evalúa sistemáticamente la demanda, la competencia, el entorno, las tecnologías y otros recursos, por lo que hace falta proyecciones para los próximos años. En la empresa se cuenta de manera irregular con estrategias para el desarrollo organizacional y financiero.

Dado que los objetivos son informales, desestructurados y les faltan indicadores, metas y plazos que permitan darles un seguimiento adecuado. Al asignar el presupuesto y los recursos se realiza de manera inadecuada para el desarrollo de las iniciativas y proyectos de la estrategia, no se lleva a cabo una evaluación del cumplimiento de compromisos en cada período (mensual, anual, etc.), y se carece del análisis de las desviaciones para hacer los ajustes necesarios en los procesos, en los objetivos, las estrategias y/o iniciativas.

En vinculación, la empresa tiene una interacción débil con el medio empresarial correspondiente (cámaras, asociaciones, etc.), la empresa solo busca vinculación productiva y mutuamente benéfica con los sectores académico-científico-tecnológico cuando es necesaria una intervención con alguna sociedad.

Dado que la empresa determina sus objetivos y procesos de manera informal, cuenta con un proceso de calidad deficiente referente a sus servicios, pues falta establecer indicadores o instrumentos de control confiables para el seguimiento de estos objetivos. La empresa tiene un sistema de información poco eficiente, ya que no se dispone de una persona o área responsable encargada de la gestión de la información, por lo que ésta no puede ser analizada y procesada de manera efectiva en la organización y se carece de un fácil acceso para los colaboradores, ya que es necesario pasar por varias personas para obtenerla, lo que genera que la información no se distribuya y se aplique de manera efectiva en las áreas de trabajo.

En tecnologías de información la empresa cuenta con un software enfocado a la empresa, más no adaptativo a la misma, claramente su uso ayuda a la eficiencia y la eficacia de la organización, pero la correcta capacitación y el uso del sistema es nulo, aunque su uso favorezca positivamente el perfeccionamiento que se busca ofrecer al cliente.

Se tienen identificadas las tecnologías que representan ventajas competitivas, rentabilidad y/o crecimiento para la empresa en el sector, más no se cuenta con un estudio de costo-beneficio para saber el impacto económico, debido a esto se desconoce el porcentaje de las ventas que se invierte en proyectos de innovación, I+D, gestión de la información y del conocimiento. Aunque los directivos entienden el impacto que tiene en ventas y en el control administrativo que se genera con tecnologías de información, no han tomado una decisión por la información incompleta.

#### **Diagnóstico del área de mercado:**

Se dispone de un estudio de los productos más importantes por zona y su debido potencial, además, en la mayoría de los casos se revisa que la organización tenga

la capacidad para cumplir los requerimientos antes de asumir un compromiso de entrega, lo cual lleva a tener una mejor respuesta ante los problemas. También se conoce el precio de mercado, llevando a que ante cualquier situación se pueda reaccionar de manera eficaz.

Actualmente la imagen de la empresa está por definirse, la página web está en proceso de remodelación ya que se tenía desde hace tiempo, pero la actualización y la atención necesaria era casi nula. No se llevan a cabo actividades relacionadas con la promoción o publicidad en redes sociales ni revistas. Cabe destacar en este punto, que ya se está desarrollando un cambio en el logotipo además de la actualización de la página web, y se quiere implementar la publicidad en redes sociales y revistas.

Se carece de algún método para la evaluación de productividad de los vendedores en relación con objetivos y metas, debido a que los objetivos a los cuales quiere llegar la empresa están indefinidos, y también a que no se dispone con una función estandarizada para los vendedores. Por otro lado, sí se lleva un registro de todas las facturas de ventas las cuales pueden ser consultadas o analizadas por periodo.

En relación con el cliente, se tiene la información actualizada sobre las características de los clientes, y se conocen de manera informal las fortalezas y debilidades ante la competencia. Un punto relevante es que no se cuenta con ningún método para registrar la satisfacción en el servicio al cliente dentro de la cual entran las desviaciones de producto, problemas en el servicio y relación con cliente.

Actualmente la empresa no tiene planes de reacción, debido a que carece del conocimiento de sus amenazas y riesgos en el mercado a mediano plazo, lo que trae consigo al desconocimiento de las implicaciones a las que llevarían dichas

amenazas. El plan comercial acorde a objetivos y estrategias en la organización es informal, debido a que a la información que se tiene de ventas se le da una adecuada gestión.

### **Diagnóstico del área operaciones:**

Existe informalmente un responsable de la función, por otro lado, no se tiene un instrumento para la medición del cumplimiento de planes y programas de producción, llevando a que se desconozca si se consigue un costo mínimo sin alterar el ritmo de trabajo.

En cuanto al seguimiento de los pedidos, se tiene una buena organización ya que siempre se lleva un registro con ayuda de un software en el cual se van recopilando todos los movimientos desde que sale del puerto hasta que llega al destino. También dentro de este aspecto, nunca se falla al cumplir con los compromisos que se dan con el cliente en cuanto a tiempo y calidad de entrega. Invariablemente se verifica la calidad del servicio que ofrece la empresa. Se cuenta con acuerdos por escrito tanto para darles un servicio de calidad a los clientes como a los proveedores, llevando a que el trato con terceros siempre sea un servicio de calidad.

A pesar de que la empresa apenas va comenzando con el servicio de bodega, esta tiene un registro manual pero actualizado de todo material que entra y sale de la bodega. Un aspecto para considerar es que no se conocen los límites máximos de la bodega.

En el área de operaciones se dispone de un software en el cual se registran todos los movimientos de logística, sin embargo, el software tiene un uso limitado el cual lleva a que las decisiones que se toman no están basadas en los datos recabados. Además, la empresa tiene poco conocimiento sobre la implementación de otros software que se usan dentro del sector.



### **Diagnóstico del área de recursos humanos:**

La organización no tiene con reglamento formal que indique los principios y hábitos, por otra parte, tampoco cuenta con un control de ausencias del personal, pero de manera variable se aplican medidas disciplinarias para erradicar el ausentismo, además de que este problema es controlable. Existe un reglamento informal acerca de la seguridad del trabajo, las medidas disciplinarias ante el incumplimiento de reglas internas no se aplican. Los empleados conocen las reglas internas y las respetan de manera inconsistente.

Para el reclutamiento, selección e incorporación, algunas veces se tienen problemas para contratar oportunamente al personal que se requiere, en todos los casos se realizan entrevistas a los candidatos como parte del proceso de selección, además de hacerse un contrato formal, no se tiene una estructuración de la inducción a los nuevos empleados, lo que genera principalmente un proceso incompleto y poco confiable.

En la mayoría de los casos se evalúa la adecuación entre las necesidades de la empresa, su visión y los deseos y habilidades del empleado y también se identifican las habilidades y competencias de los nuevos empleados para buscar formas de aprovecharlas al máximo. Para la búsqueda de nuevo personal se usan convenios con universidades y agencias de colocación.

La formación del personal es una práctica irregular y no se cuenta con un plan de capacitación para ellos. Los mecanismos para la organización y difusión del conocimiento pueden mejorar. El reconocimiento de habilidades, autocapacitación de los empleados, su desarrollo de carrera y la generación de candidatos de promoción se realizan de manera escasa.

En la parte de remuneraciones, el conocimiento de los salarios y sistemas de compensación del sector es nulo, solo en ciertas áreas la remuneración se basa en su desempeño (el área de ventas por comisiones). Para hacer promociones y aumentos de sueldos se carece de criterios y regularidades, además que en pocos casos se observa equidad y claridad de reglas de compensaciones. Lo que se toma en cuenta para la remuneración son las habilidades, competencias, certificaciones, actitudes, liderazgo e iniciativa del personal.

En condiciones de trabajo se conoce la legislación pero se cumple algunas veces, hay aspectos de mejora en las condiciones. El clima laboral es bueno, los empleados de cierta manera tienen confianza y compromiso hacia la empresa e interés de mejorar continuamente su desempeño. La mayor parte muestra una actitud cooperativa y de servicio, algunas veces la comunicación y también el trabajo en equipo favorecen la productividad en la empresa.

La evaluación del desempeño no se sabe cómo realizarse, por lo tanto, la evaluación a los empleados y a los jefes es inexistente, pero aun así se realiza una retroalimentación con el personal sobre su desempeño observado el cual favorece el aprendizaje y corrección oportuna, y algunas veces esta retroalimentación se ve ligada con remuneraciones. En los últimos años se han hecho mejoras de manera eventual en innovación con impactos positivos, también se motiva que el personal participe en la innovación de procesos y servicios.

#### **Diagnóstico del área financiera:**

La empresa no lleva una contabilidad de costos ni se realizan presupuestos. La contabilidad se obtiene al cierre de cada mes de manera externa y con fines fiscales. La información contable es poco confiable relativa a ingresos y egresos, se le tiene que hacer ajustes para una correcta toma de decisiones con ellos. Fiscalmente se emiten balances generales, estados de resultados e informes de control.

La empresa está inscrita al Padrón de Contribuyentes que corresponde y al Instituto Mexicano del Seguro Social, además que tiene los permisos oficiales necesarios para operar. Está al corriente con sus obligaciones fiscales, pero no dispone de convenio fiscal y tampoco aprovecha las ventajas que da la ley para el pago de impuestos, no cuenta con seguros y fianzas.

Para fijar precios la organización lo hace en base a los costos de proveedores más el margen de ganancia que quieren recibir, cuenta con la información necesaria para fijar precios, la cual son las cotizaciones con navieras. Se carece de una manera confiable u oportuna para saber el margen de utilidad por cliente y/o mercado. Siempre que se pacta un precio con algún cliente se respeta y nunca se hacen ajustes al precio cuando el margen de utilidad no se obtiene, pero a veces si se hacen negociaciones con los costos cuando no se logra el margen proyectado.

En cuestión de fuentes de financiamiento la empresa puede acceder a diferentes fuentes y elegir la más conveniente, pero el no tener antecedentes de crédito puede representar un obstáculo para obtener financiamientos. La empresa tiene un nivel saludable de endeudamiento, ya que se carece de algún crédito, usualmente el contar con crédito comercial es innecesario, y su nivel de apalancamiento financiero es positivo porque no tiene deuda. Algunas veces la organización utiliza el flujo de efectivo como mecanismo de gestión financiera.

No cuenta con inventarios ni valuaciones de los activos fijos y en la contabilidad la depreciación de estos mismos es nula. Se han hecho inversiones en networking, oficinas de ventas y en los sistemas operativos que tiene la empresa. Para un futuro los empresarios quieren seguir invirtiendo en networking, empezar a invertir en marketing para logo, página web, y crear una imagen en de la empresa, así como ampliar el sistema operativo.

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

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

#### **Herramienta DIE**

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

#### **Análisis FODA**

“El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.”<sup>2</sup>

#### **Árbol de problemas**

“Es una técnica participativa que ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema y organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales que lo explican. Esta técnica facilita la

---

<sup>2</sup> Glagovsky, Hugo Esteban. (2001). Teoría del análisis FODA. Noviembre 12. Obtenido el 13 de marzo de 2020 de Sitio web:

identificación y organización de las causas y consecuencias de un problema. Por tanto, es complementaria, y no sustituye, a la información de base. El tronco del árbol es el problema central, las raíces son las causas y la copa los efectos. La lógica es que cada problema es consecuencia de los que aparecen debajo de él y, a su vez, es causante de los que están encima, reflejando la interrelación entre causas y efectos.”<sup>3</sup>

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

### Herramienta DIE

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA: **BÁSICA**

#### Áreas funcionales

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

CRITERIO		PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
AF1.	GESTIÓN	56.0	135.0	<u>4.1</u>	<u>BÁSICA</u>
AF2.	VENTAS Y MERCADOTECNIA	53.0	120.0	<u>4.4</u>	<u>BÁSICA</u>
AF3.	OPERACIONES	82.0	141.0	<u>5.8</u>	<u>CONFIABLE</u>
AF4.	RECURSOS HUMANOS	73.0	177.0	<u>4.1</u>	<u>BÁSICA</u>
AF5.	FINANZAS	74.0	144.0	<u>5.1</u>	<u>CONFIABLE</u>
TOTAL DE LA EMPRESA		<u>338.0</u>	717.0	4.7	BÁSICA

<sup>3</sup> Martínez, Rodrigo. (S/F). Metodologías e instrumentos para la formulación, evaluación y monitoreo de programas sociales. CEPAL Obtenido el 13 de marzo de 2020 de Sitio web:

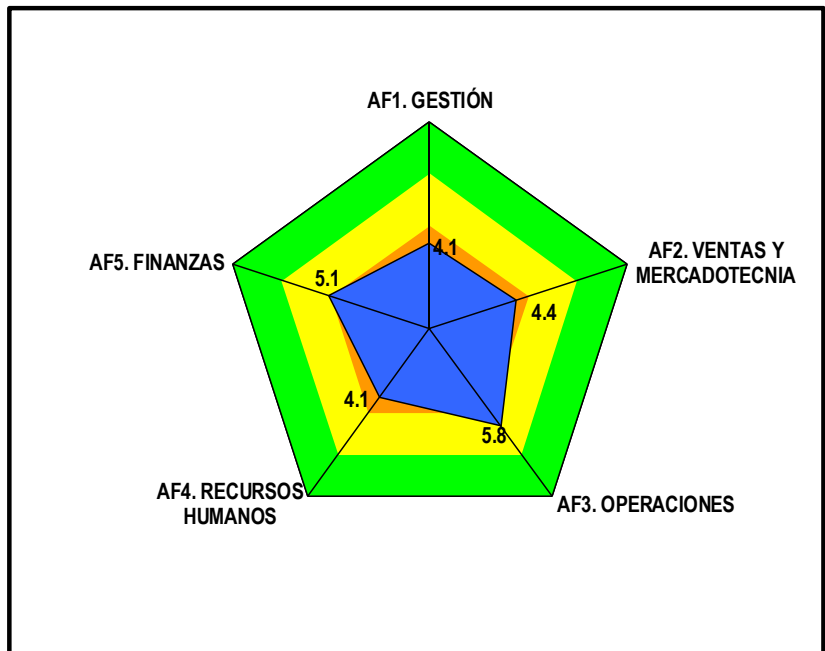
RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:

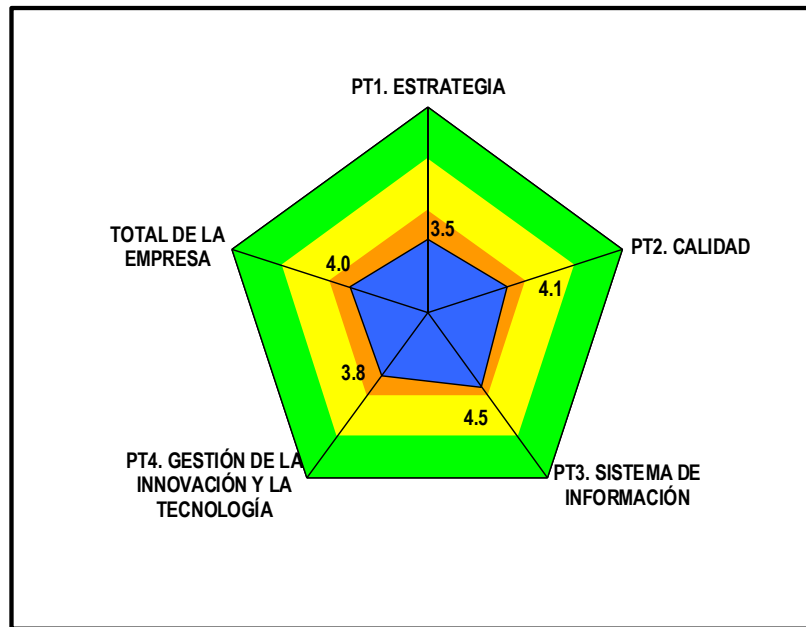
**BÁSICA**

Áreas transversales

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

CRITERIO		PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
PT1.	ESTRATEGIA	73.0	207.0	<u>3.5</u>	<u>BÁSICA</u>
PT2.	CALIDAD	290.0	710.0	<u>4.1</u>	<u>BÁSICA</u>
PT3.	SISTEMA DE INFORMACIÓN	160.0	354.0	<u>4.5</u>	<u>BÁSICA</u>
PT4.	GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	23.0	60.0	<u>3.8</u>	<u>BÁSICA</u>
TOTAL DE LA EMPRESA		546.0	1331.0	4.0	BÁSICA





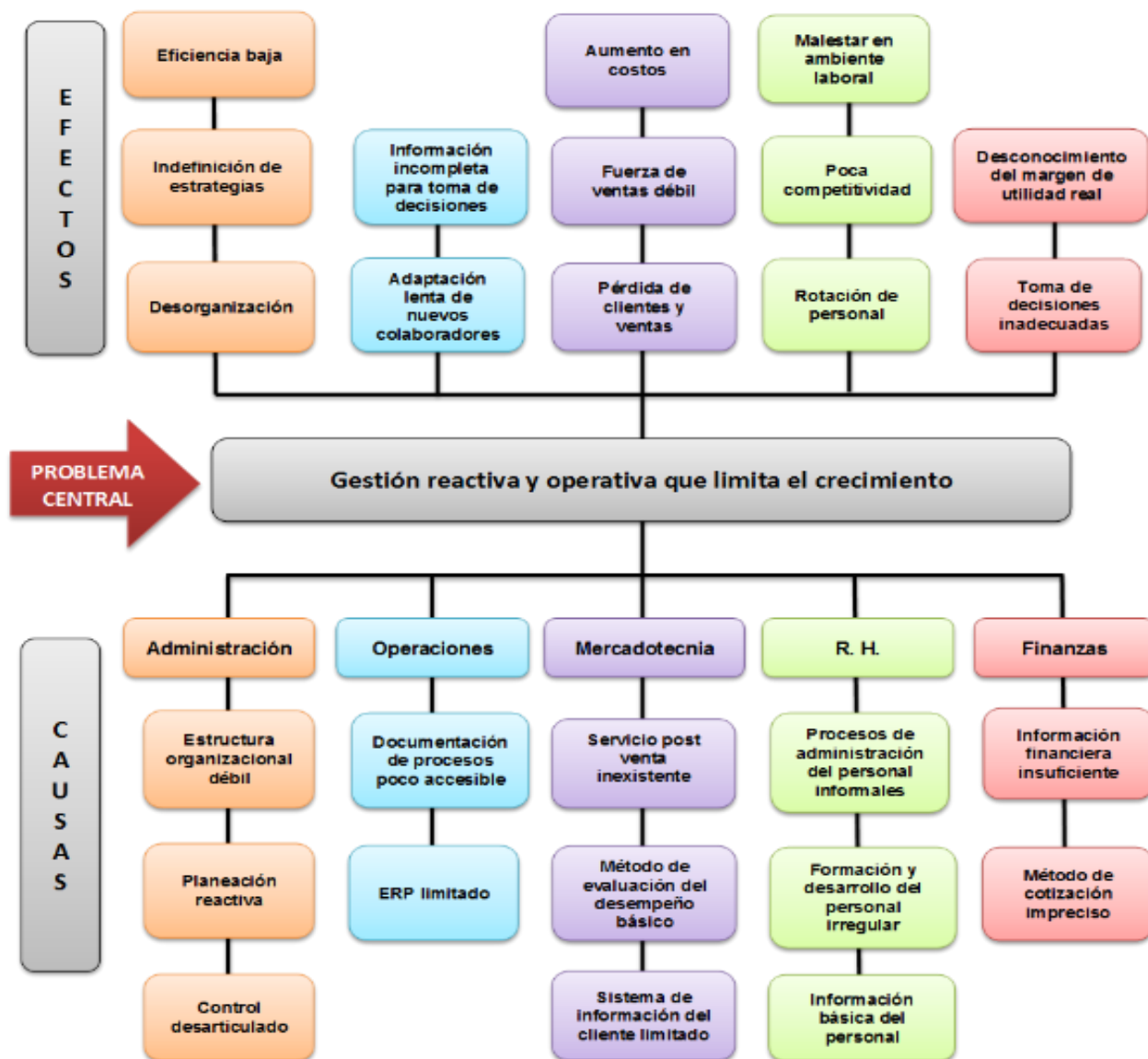
### Tabla de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
<b>Gestión/Administración</b>	
Experiencia de empresarios.	Estructura organizacional débil.
Liderazgo.	Planeación reactiva.
Toma de decisiones.	Control desarticulado.
<b>Mercado</b>	
Atención al cliente.	Servicio post venta inexistente.
Imagen corporativa en construcción.	Método de evaluación del desempeño básico.
Canales de distribución eficaces.	Sistema de información del cliente limitado.

<b>Operación</b>	
Conocimiento de procesos logísticos.	Documentación de procesos poco accesible.
Control de operaciones registradas en software.	ERP limitado.
<b>Recursos humanos</b>	
Equipo de trabajo comprometido.	Procesos de administración del personal informales.
Clima laboral satisfactorio.	Formación y desarrollo del personal irregular.
	Información básica del personal.
<b>Finanzas</b>	
Registros contables y financieros.	Información financiera insuficiente para la toma de decisiones estratégicas.
Pago de impuestos y obligaciones (proveedores).	Método de cotización impreciso.



## Árbol de problemas



### **3. Planteamiento estratégico**

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

##### **Misión**

Brindamos soluciones integrales en logística de mercancías, proporcionando un servicio especializado con valor agregado.

##### **Visión**

Ser la integradora logística mexicana de carga, reconocida y valorada a nivel global por nuestros socios, clientes y colaboradores.

##### **Valores**

- Responsabilidad
- Honestidad
- Respeto
- Adaptabilidad
- Compromiso

### 3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

#### Análisis FODA

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias de crecimiento FO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir y aplicar sistema ERP en todas las áreas.</li> <li>• Expandir servicios a más países.</li> </ul>	<b>Estrategias de reorientación DO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalizar procesos de gestión.</li> <li>• Obtener CRM completa.</li> <li>• Definir e implementar la estructura organizacional.</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias defensivas FA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir la imagen corporativa.</li> <li>• Evaluar nuevos proyectos de importación y exportación.</li> <li>• Ampliar y diversificar los servicios.</li> </ul>	<b>Estrategias de supervivencia DA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer procesos comerciales y de servicio de venta.</li> <li>• Estandarizar y sistematizar procesos operativos.</li> <li>• Desarrollar controles financieros.</li> </ul>

#### Objetivos estratégicos

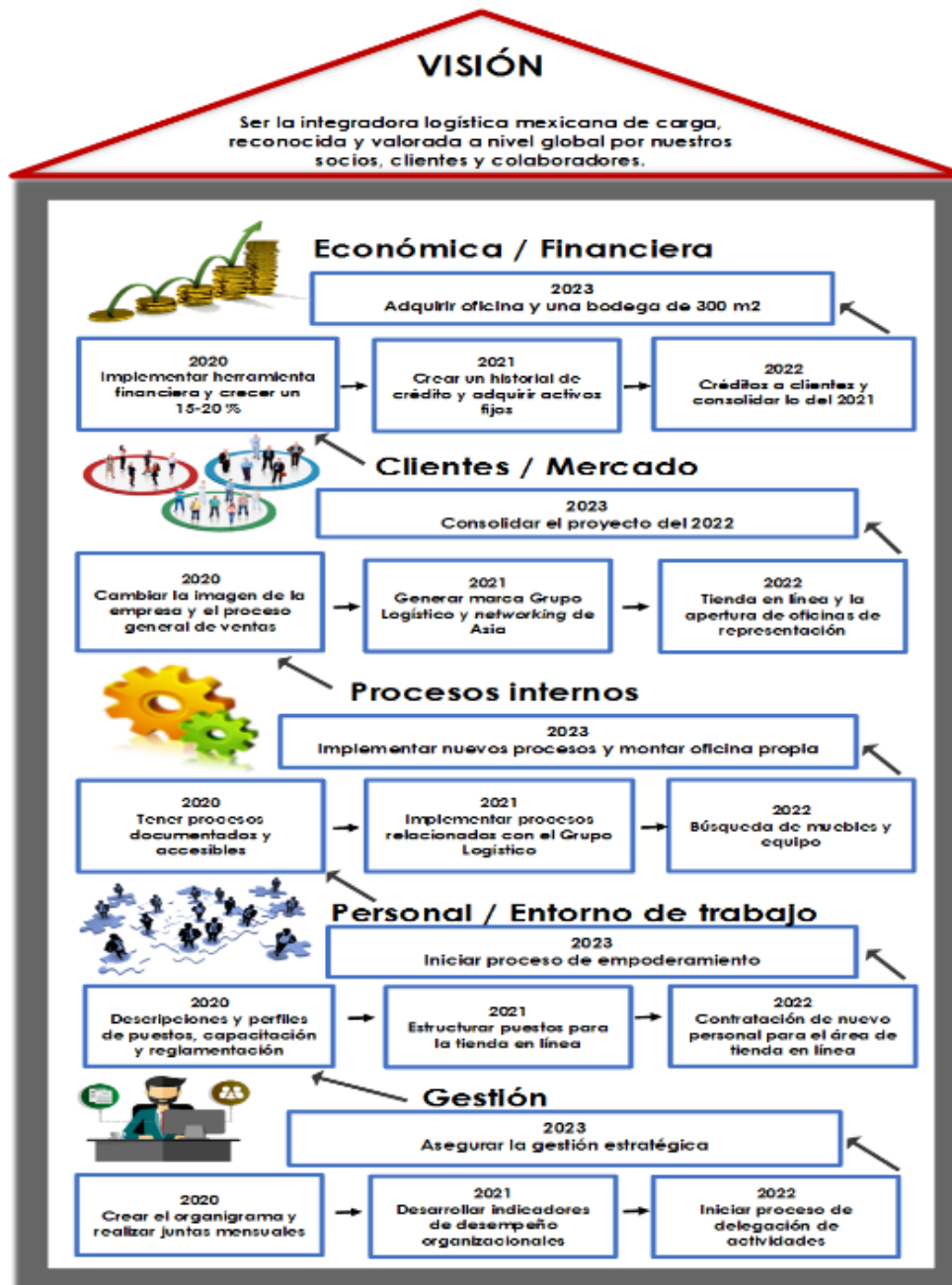
<b>Económico / Financiero</b>	Adquirir oficinas y una bodega de aproximadamente 300 m <sup>2</sup> .
<b>Cliente / Mercado</b>	Consolidar un proyecto de la tienda (catálogo) en línea.
<b>Procesos Internos</b>	Implementar los procesos necesarios para llevar a cabo el proyecto de la tienda en línea.
<b>Personal – Entorno de trabajo</b>	Iniciar un proceso de empoderamiento.
<b>Gestión</b>	Asegurar la gestión estratégica.

### 3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo

Perspectiva	Objetivo Operativo 2020	Objetivo Operativo 2021	Objetivo Operativo 2022	Objetivo (meta) Estratégico 2023
Económica / Financiera	Desarrollar las herramientas necesarias para conocer el estado financiero de la empresa, en dinero, cuentas por pagar y por cobrar. Crecimiento del 15 a 20% anual.	Obtener un crédito revolvente. Activos fijos: -Carro empresa. Historial de crédito. Tener cuenta con colchón fiscal de 70,000 dólares. Iniciar movimientos financieros para la tienda en línea.	Créditos a clientes Consolidar y pagar lo del 2021.	Oficina propia. Bodega 300m <sup>2</sup> .
Cliente / Mercado	Procesos generales. Training. Plan de comisiones. Programa de metas y objetivos. Cambio de logo y web. Firmas de correo. Tarjetas de visita. Distribución correcta de clientes. Encuesta de servicio.	Marca de generación. Grupo Logístico. Networking Asia. Más equipo de ventas (5): -2-2-1	Tienda en línea. Apertura de oficina representaciones.	Consolidar el proyecto del 2022.
Procesos internos	Tener todos los procesos	Operación de vehículos de la	Búsqueda de inmuebles:	Montar oficina. Implementar

	documentados. Software. Llevar el sistema al día o semanalmente. Integración de personal en un solo lograr.	empresa. Ajustes en procedimientos relacionados con los activos. Implementar procesos relacionados con Grupo Logístico. Implementar formatos para créditos.	-mobiliario -equipo	nuevos procesos.
Recursos humanos	Descripción y perfil de puestos. Plan de capacitaciones. Plan de incentivos para todas las áreas. Reglamentación y normatividad.	Consolidar el plan de capacitaciones. Administrar el proceso de contratación de personal. Evaluar el desempeño de cada empleado. Estructurar puestos para la tienda en línea.	Contratación de nuevo personal para el área de tienda en línea.	Iniciar un proceso de empoderamiento .
Gestión / Dirección	Junta mensual con reporte específico de cada área. Organigrama.	Desarrollar indicadores de desempeño, organizacionales y financieros.	Iniciar un proceso de delegación de actividades.	Asegurar la gestión estratégica.

### 3.4. Mapa estratégico



## 4. Propuesta de mejora

### 4.1. Nombre de la propuesta

*Gestión estructurada y organizada que genere crecimiento.*

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

#### Matriz de priorización de propuestas

Alto impacto	3		Documentación de procesos	Control financiero	Empoderamiento	Instalaciones propias y tienda en línea	
	2	Administración de juntas	Estructura organizacional y de puestos	Planeación estratégica	ERP	Representaciones	
	1	Servicio de postventa	Evaluación de personal	Imagen institucional	Capacitación de personal		
Bajo impacto	-1	Encuesta de satisfacción al cliente	Administración de personal	Plan de incentivos	CRM		
	-2	Base de datos del personal	Reglamentación				
	-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 de las propuestas iniciales antes de la contingencia sanitaria

##### *Estructura organizacional definida:*

##### 1) Descripción del problema

La empresa ha trabajado con una estructura organizacional y de puestos implícita que hasta el momento le ha funcionado de manera parcial.

## 2) Explicación de la solución propuesta

Desarrollar una estructura organizacional formal para establecer un sistema de papeles de los colaboradores y directivos para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación. Todo esto mediante el diseño de un organigrama bien definido y claro, el nombramiento de los cargos, la elaboración de las descripciones y perfiles de puesto de la mano con los procesos para su complemento, y posteriormente su implementación y capacitación.

## 3) Beneficios que se obtendrán

Principalmente una clara definición de las funciones y actividades de cada colaborador. La fijación precisa de las líneas de comunicación y de autoridad de los integrantes de la organización, así como lo que deben hacer para alcanzar las metas.

### ***Control financiero básico:***

#### 1) Descripción del problema

La empresa tiene una ERP que ayuda en el área de procesos y ventas, esta tiene un apartado para la parte de finanzas, pero no es usada, por lo tanto, no se tiene la información necesaria para tomar decisiones estratégicas que ayuden llegar a un objetivo. Además, que sin este tipo de reportes no se sabe el estado de la empresa, si hay dinero para invertirlo o si falta, solo se revisa la cuenta del banco y en eso se basa el decidir.

#### 2) Explicación de la solución propuesta

Diseñar y desarrollar una herramienta computacional sencilla para la captura de los ingresos y egresos, que arroje estados financieros básicos: balance general, estado de resultados y flujo de efectivo, así como razones financieras con interpretaciones simples.



3) Beneficios que se obtendrán

Empresarios tendrán a su disposición información confiable sobre el estado financiero de la empresa, y con esta poder tomar decisiones estratégicas.

***Estandarización de procesos de operación:***

1) Descripción del problema:

Actualmente se cuenta con diferentes formatos de proceso para cada una de las importaciones y exportaciones que se realizan, pero no se les da el uso correcto al no entenderse de manera clara quien y en qué momento se debe de realizar cada tarea.

2) Explicación de la solución propuesta:

Elaborar e implementar un manual de operaciones en el cual se puedan consultar todos los procedimientos de importación, exportación y uso del software de la empresa. En donde cada acción contendrá a la persona encargada y el momento en el cual debe ser realizada.

3) Beneficios que se obtendrán:

Tanto los empresarios como los colaboradores de la empresa podrán tener un acceso claro de cómo es el proceso que se lleva a cabo para realizar cualquier tipo de operación, y se usa de manera correcta, ayudará a evitar cuellos de botella. Además, facilitará la capacitación del personal de nuevo ingreso.



#### 4.4. Reorganización de las propuestas de mejora

##### Plan de trabajo

Las condiciones generadas a partir de la contingencia sanitaria condujeron al replanteamiento de las propuestas de mejora encaminadas a apoyar en la solución de aspectos que debían de atenderse prioritariamente, a fin de resolver y encauzar una operación que mantuviera y solventara las actividades.

Al efecto, el equipo de intervención formuló un plan de trabajo que fue aprobado por parte de la dirección de la empresa, con las siguientes propuestas que se presentan enseguida.

##### Propuesta: Control financiero básico

Se decidió continuar con esta propuesta inicial debido a la necesidad de determinar el estado de la empresa, los ingresos y gastos que tendrá: Realizar flujo de efectivo mensual, estado de resultados, balance general y razones financieras que coadyuven para las proyecciones de ventas.

##### Productos

- Herramienta interna de control financiero básico
- Manual de la herramienta

##### Cronograma

FECHA	ACTIVIDAD
13 a 17 abril	Revisión de herramientas e instrumentos para su adaptación y aplicación:
20 a 24 abril	Definición con empresarios de los elementos y reportes de la herramienta Identificación y clasificación de conceptos de ingresos y de egresos/gastos
27 a 1 mayo	Definición con empresarios de los elementos y reportes de la herramienta Identificación y clasificación de conceptos de ingresos y de egresos/gastos
4 a 8 mayo	Desarrollo de esquema preliminar de la herramienta
11 a 15 mayo	Desarrollo de esquema preliminar de la herramienta

18 a 22 mayo <sup>4</sup>	Captura de información en la herramienta por parte de personal de la empresa
25 a 29 mayo	Verificación del registro de información y elaboración de ajustes Elaboración del borrador del manual de la herramienta.
1 a 5 junio	Realización de corridas y adecuaciones Elaboración del borrador del manual de la herramienta
8 a 12 junio	Capacitación de personal en el uso de la herramienta
15 a 19 junio	Comprobación de la funcionalidad de la herramienta Realización de la herramienta y del manual definitivos
22 a 26 junio	Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales

### **Propuesta: Estructura organizacional definida**

El establecimiento de sistemas de trabajo que faciliten las tareas y definan canales de comunicación eficientes, determinó la continuación de esta propuesta inicial.

### **Productos**

- Manual de organización, descripciones de los cargos y sus perfiles
- Organigrama

### **Cronograma**

FECHA	ACTIVIDAD
13 a 17 abril	Revisión de herramientas e instrumentos para su adaptación y aplicación: Formatos de descripción y perfil de puesto, y de manual de organización.
20 a 24 abril	Definición de programa de entrevistas con el personal para recolectar información sobre los puestos (conjuntamente con la información de los procesos)
27 a 1 mayo	Realización de entrevistas programadas
4 a 8 mayo	Realización de entrevistas programadas Preparación de las descripciones con la información recabada
11 a 15 mayo	Preparación de las descripciones con la información recabada Envío a empresarios de las descripciones para revisión, y para que complementen los datos correspondientes junto con el personal de jefatura
18 a 22 mayo	Incorporación de datos en las descripciones y perfiles por parte de los empresarios y personal de jefatura

<sup>4</sup> Semana que se “suspenden” actividades entre primavera y verano

25 a 29 mayo	Incorporación de datos en las descripciones y perfiles por parte de los empresarios y personal de jefatura Elaboración del borrador del organigrama
1 a 5 junio	Integración del borrador del manual de responsabilidades de los cargos y sus perfiles Elaboración del organigrama definitivo Envío de las descripciones al personal para su verificación
8 a 12 junio	Socialización del manual con el personal Precisión final de las descripciones y perfiles
15 a 19 junio	Elaboración del manual de responsabilidades de los cargos y sus perfiles definitivo
22 a 26 junio	Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales

### **Propuesta: Estandarización de procesos de operación**

La documentación para la estandarización de los procesos dentro de la empresa, de tal manera que sean accesibles y entendibles para todo el personal fue lo que motivó el proseguir con esta propuesta inicial.

### **Productos**

- Manual de procesos de operación
- Diagramas de flujo de los procesos

### **Cronograma**

FECHA	ACTIVIDAD
13 a 17 abril	Revisión de herramientas e instrumentos para su adaptación y aplicación: Formato para manual de procedimientos
20 a 24 abril	Definición de programa de entrevistas con el personal para verificar información sobre los procesos, los formatos y reportes utilizados (conjuntamente con la información sobre los puestos) Especificación sobre el formato y contenido del manual con los empresarios
27 a 1 mayo	Realización de entrevistas programadas
4 a 8 mayo	Realización de entrevistas programadas Preparación de la documentación de los procesos actualizados Elaboración y/o actualización de formatos, reportes e instructivos utilizados
11 a 15 mayo	Preparación de la documentación de los procesos actualizados Elaboración y/o actualización de formatos, reportes e instructivos utilizados Envío a los empresarios y personal responsable para su revisión

18 a 22 mayo	Revisión de los procesos documentados, formatos, reportes e instructivos, por parte de los empresarios y personal responsable
25 a 29 mayo	Realización de modificaciones en la documentación de procesos, formatos, reportes e instructivos, conforme a las observaciones de los empresarios y personal responsable
1 a 5 junio	Integración del borrador del manual de procesos de operación Envío a los empresarios del borrador del manual para su visto bueno
8 a 12 junio	Socialización del manual de procesos de operación con el personal Precisión final de la documentación de procesos, formatos, reportes e instructivos
15 a 19 junio	Integración del manual de procesos de operación definitivo
22 a 26 junio	Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales

### **Propuesta: Formación del personal**

Los requerimientos del entorno definieron la urgencia de disponer de colaboradores realmente capaces de desarrollar las funciones de su puesto, así como de otros cargos a fin de perfeccionar el funcionamiento de las operaciones y la adecuación de actividades. Por ello la determinación de instrumentar un programa de capacitación virtual del personal.

### **Productos**

- Instrumentos para el reporte de cursos tomados
- Herramienta de seguimiento y control de la formación del personal
- Reporte del clima laboral

### **Cronograma**

FECHA	ACTIVIDAD
13 a 17 abril	Revisión de herramientas e instrumentos para su adaptación y aplicación: Encuesta de identificación de necesidades de capacitación; Programa de formación de personal; Formato de registro de seguimiento y control
20 a 24 abril	Aplicación de la encuesta de detección de necesidades de capacitación al personal
27 a 1 mayo	Procesamiento de la información para detección de necesidades de capacitación del personal
4 a 8 mayo	Búsqueda de cursos en línea y de otros eventos de formación

	Análisis de viabilidad de los cursos y eventos de formación
11 a 15 mayo	Preparación del borrador del programa de formación del personal Elaboración de instrumentos de registro de seguimiento y control de la formación Envío a los empresarios para su revisión y visto bueno
18 a 22 mayo	Revisión del programa de formación de personal y de los instrumentos de registro de seguimiento y control por parte de los empresarios
25 a 29 mayo	Preparación del programa de formación del personal definitivo Establecimiento de contactos y/o contratación de los cursos y eventos Asistencia del personal a los cursos y eventos programados y envío de reportes de cursos tomados Captura de datos en la herramienta de registro de seguimiento y control
1 a 5 junio	Asistencia del personal a los cursos y eventos programados y envío de reportes de cursos tomados Captura de datos en la herramienta de registro de seguimiento y control Aplicación de la encuesta de clima laboral
8 a 12 junio	Asistencia del personal a los cursos y eventos programados y envío de reportes de cursos tomados Captura de datos en la herramienta de registro de seguimiento y control Procesamiento de la encuesta de clima laboral
15 a 19 junio	Integración de resultados del programa de formación del personal Elaboración del Reporte de clima laboral
22 a 26 junio	Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales

### **Propuesta: Método de gestión de juntas**

La disposición de un cronograma de trabajo y actividades, que incluya juntas quincenales para planear, coordinar y controlar las acciones de cada área mediante su examen, seguimiento y ajuste oportuno, permitirá que los empresarios tengan información oportuna y de primera mano del comportamiento de cada área para una mejor toma de decisiones, con ello contarán con mayor certeza y comunicación sinérgica de toda la empresa.

### **Productos**

- Manual para la programación y gestión de juntas
- Instrumentos para la planeación y convocatoria de juntas
- Herramienta para la gestión, seguimiento y control de juntas

## Cronograma

FECHA	ACTIVIDAD
13 a 17 abril	Revisión de herramientas e instrumentos para su adaptación y aplicación: Herramienta mesa de trabajo de PMO
20 a 24 abril	Identificación de las diferentes áreas involucradas y la planeación preliminar de horarios y fechas para trazar la programación futura
27 a 1 mayo	Realización del programa general de juntas Preparación del borrador del esquema de agenda para la gestión de juntas Redacción de lineamientos de operación para la gestión de juntas Elaboración de formatos de registro para el control de juntas
4 a 8 mayo	Ejecución de junta para verificación del programa, del borrador del esquema de agenda, de los lineamientos de operación y los formatos de registro para el control, con los responsables involucrados para su visto bueno
11 a 15 mayo	Preparación de los instrumentos y herramientas definitivos para la gestión de juntas
18 a 22 mayo	Ejecución de junta vigilando los elementos especificados Registro en el formato de control de juntas
25 a 29 mayo	Ejecución de junta vigilando los elementos especificados Registro en el formato de control de juntas
1 a 5 junio	Ejecución de junta vigilando los elementos especificados Registro en el formato de control de juntas
8 a 12 junio	Verificación final de la funcionalidad de los instrumentos y herramientas definitivos para la gestión de juntas
15 a 19 junio	Realización de las modificaciones que procedan para su entrega final
22 a 26 junio	Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales



## 5. Implementación

### 5.1. Actividades realizadas y su justificación

La **primera semana de implementación** comenzó con la reformulación de la propuesta de mejora debido a la contingencia sanitaria y las nuevas condiciones de trabajo en línea. Al efecto, el equipo de consultores preparó un Plan con la reestructuración de las propuestas particulares que fueron analizadas en conjunto con los empresarios, siendo aprobadas en lo general por parte de los empresarios.

Durante la **segunda semana**, para la propuesta de **control financiero básico**, entendiéndose que el **control financiero** “hace referencia al estado de las finanzas empresariales, permitiendo detectar y corregir las posibles desviaciones que estén repercutiendo sobre los presupuestos asignados.”<sup>5</sup> El control financiero tiene como **objetivo** “diagnosticar problemas, desviaciones y alteraciones sobre las finanzas, comunicarlos de una forma comprensible con los informes adecuados y para corregir estos problemas o desviaciones. Además, se identifican las fases del control financiero las cuales son: 1. analizar la situación inicial de la empresa, 2. establecer unos parámetros y estándares, 3. medir y analizar las desviaciones de los estados financieros, y 4. corrección de las desviaciones.”<sup>6</sup> Con la ayuda de un especialista en finanzas se empezó a determinar cómo se realizará una herramienta para el control financiero en base al tipo de información de la empresa, asimismo se revisó un ejemplo de herramienta financiera.

Respecto a la propuesta de **estandarización de procesos de operación**, definiéndose como **estandarización de procesos** a “una actividad técnica

---

<sup>5</sup> Teruel, S. (2019). Guía básica: Manual de bolsillo para el control financiero. Obtenido el 19 de abril de 2020 de Captio by emburse Sitio web:

<sup>6</sup> Laskurain, A. (2018). Plantilla: Las fases del Control Financiero. Obtenido el 19 de abril de 2020 de Captio by emburse Sitio web:

especializada que ofrece muchos beneficios a las sociedad mexicana; permite que las empresas puedan acceder a mercados internacionales, contribuye a la reducción de costos de producción y facilita el avance en la tecnología.”<sup>7</sup> Se trabajará en el desarrollo de un manual de procesos de operación, un **manual de procedimientos** “es una herramienta que consiste en: el objetivo, la base legal y las políticas para elaboración del manual, así como la metodología para desarrollar cada uno de sus apartados y los lineamientos para su actualización, presentación y aprobación.”<sup>8</sup> En dicho manual se especificará cada uno de los procesos operativos llevados a cabo en la empresa. Para la elaboración del manual se tomarán como base los pasos siguientes: “1. Establecer el objetivo de la herramienta. 2. Justificación. 3. Alcance. 4. Participantes. 5. Diagramas de proceso. 6. Actividades para realizar. 7. Políticas. 8. Condiciones. 9. Eventos de inicio a fin.”<sup>9</sup> Una vez teniendo el método en mente se empezará la siguiente semana con el desarrollo.

Sobre la propuesta de **gestión de juntas**, las **funciones de las juntas** “son esenciales para el desarrollo de la gestión estratégica en las empresas. Sin embargo, uno de los errores más frecuentes que encontramos en la alta dirección es la falta de claridad frente al verdadero rol de sus miembros. Muchos van a la junta a oír informes, otros van como asesores de la dirección general y la gran mayoría a aprobar o cuestionar lo que presenta la dirección de la empresa. La junta directiva es el máximo órgano de gobierno que, por un lado, debe encargarse de dirigir a la empresa como un todo y, por otro, es la instancia que asegura el control y la supervisión de la dirección general y, concretamente, de toda la empresa. Asimismo, debe velar por los intereses de la empresa, en

---

<sup>7</sup> Secretaría de Economía. (2006). ¿Qué es la Estandarización? Obtenido el 13 de junio 2020 de Gobierno de México Sitio web:

<sup>8</sup> Secretaria de Relaciones Exteriores. (2004). Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos. Obtenido el 25 de abril 2020 en Sitio web:

<sup>9</sup> S/A. (2014). ¿Qué es y cómo hacer un manual de procedimientos? Obtenido el 20 abril del 2020 de Softgrade Sitio web:

especial por su continuidad en el largo plazo. Lo más difícil de cumplir en las definiciones anteriores consiste en reconocer que estas dos tareas –dirigir y controlar- se llevan a cabo en reuniones que requieren análisis, deliberación, toma de decisiones y seguimiento.”<sup>10</sup>

La propuesta se proyectó manejarla a través del método de mesa de trabajo, entendiéndose como **mesa de trabajo** “a una instancia de coordinación, gestión y control de proyectos, donde se genera un diálogo entre las diferentes partes involucradas. Es decir, se define también como una auditoría y evaluación, para buscar falencias y soluciones. Por tanto, dar lugar a la configuración de diagnósticos y análisis para la toma de decisiones atinentes y contingentes. Las Mesas de Trabajo surgen de la experiencia en la implantación y trabajo con PMO (Project Management Office), al interior de una serie de instituciones en los últimos 10 años.”<sup>11</sup> Se define **PMO** como “una herramienta que agrega valor a todas las partes de un proyecto. Contribuye con un sistema de comunicación efectiva, tanto al proveedor o ejecutante, como al cliente que requiere del control y seguimiento del proyecto.”<sup>12</sup> Además de esto, se identificaron las diferentes áreas involucradas y se comenzó con la planeación de horarios y fechas para trazar la programación futura de juntas.

En la **tercera semana**, en relación con la propuesta de control financiero básico, se empezó con determinar los diferentes estados financieros para la toma de decisiones que requieren los empresarios, siendo estos: 1. **Balance general** el cual se define como “estado financiero básico que muestra la situación financiera de una entidad a una fecha determinada. Los elementos que lo componen son:

---

<sup>10</sup> Canals, J. (2004). El papel de las juntas en la gestión estratégica de la empresa. Obtenido el 20 de abril de 2020 de INALDE Business School Sitio web:

<sup>11</sup> González C, J. E. (2015). MESA DE TRABAJO. Enero. Obtenido el 20 de abril de 2020 de DocIRS Technology Sitio web:

<sup>12</sup> González C, J. E. (2010). PMO ¿Por qué y cómo? Noviembre. Obtenido el 20 de abril de 2020 de DocIRS Technology Sitio web:

activo, pasivo y capital contable.”<sup>13</sup> 2. **Estado de resultados** el cual es un “estado financiero básico. Muestra la información relativa a los resultados obtenidos por la entidad en un periodo. Los elementos que lo componen son: ingreso, costo y gasto.”<sup>14</sup> 3. **Estado de flujo de efectivo** el cual “muestra información acerca de los cambios en los recursos y las fuentes de financiamiento de la entidad en el periodo. Se deben clasificar en: actividades de operación, de inversión y de financiamiento.”<sup>15</sup>

La herramienta financiera también contendrá **razones financieras** las cuales “representan una razón matemática que vincula diferentes rubros que integran un estado financiero con fines comparativos, y sirven para evaluar el desempeño financiero y operativo de la empresa en un determinado momento o su comportamiento histórico durante un periodo de tiempo determinado.”<sup>16</sup> Estas razones financieras se les explicarán a los empresarios para que sepan interpretarlas de forma básica.

Además, los empresarios brindaron una herramienta financiera que les proporcionaron para que se revisara y se determinara si ésta ayudaría con la herramienta que se está desarrollando. Se concluyó que en la siguiente semana la empresa empezará a dar información específicamente del inventario para ver si éste está completo a fin de que el balance general pueda ofrecer información real de la situación de la empresa.

Acerca de la propuesta de **estructura organizacional definida**, entendiéndose como **estructura organizacional** a “una forma de organización de acuerdo con

---

<sup>13</sup> Campos Chairez, S. C., et. al. (2013). Contabilidad General. Guadalajara, Jalisco, México: Editorial Universitaria: Universidad de Guadalajara. P. 28

<sup>14</sup> Idem.

<sup>15</sup> Idem.

<sup>16</sup> Calzada Díaz, H. (2017). ¿Qué son las razones financieras? Obtenido el 25 de abril de 2020 de Rankia Sitio web:

sus necesidades (teniendo en cuenta sus fortalezas), por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento de la empresa.”<sup>17</sup> Se comenzó a trabajar en la identificación de los cargos y sus responsabilidades para la elaboración de las descripciones y perfiles de puestos. Se conoce como **descripción del puesto** “al conjunto de actividades, funciones o tareas que pueden ser realizadas por trabajadores individuales aunque en realidad puedan existir más de una persona en el mismo puesto.”<sup>18</sup> Y **perfil del puesto** al “documento donde se pueden identificar las aptitudes, cualidades y capacidades que, conforme a su descripción, son fundamentales para la ocupación y desempeño de este mismo.”<sup>19</sup> Las descripciones y perfiles de puestos se integrarán en un manual de organización, un **manual de organización** es “un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre la historia, la estructura y la organización de un organismo social, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.”<sup>20</sup>

Sobre la propuesta de **formación de personal**, entendiéndose que la **formación de personal** “constituye uno de los procesos de la gestión de Recursos Humanos que mayor valor aporta a la empresa. Cada vez más los directivos de las empresas y los responsables de los departamentos de Gestión Humana están conscientes del valor que este proceso aporta tanto al desarrollo de la empresa como a la consecución de sus objetivos.”<sup>21</sup> Se determinó que se llevara a cabo una detección de necesidades de capacitación, la **detección de necesidades de capacitación** “es la parte medular del proceso de capacitación laboral. Nos

---

<sup>17</sup> Salazar Molina, Adafrancys. (2010). Estructuras organizacionales y tipos de organigramas. Guadalajara, Jalisco, México: Editorial Universitaria: Universidad Autónoma de Guadalajara. P.4.

<sup>18</sup> Carrasco C., José. (2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo. CEMCI, vol.2, P.50.

<sup>19</sup> Secretaría de la Función Pública. (2010). ¿Qué es el perfil de puesto? Obtenido el 25 de abril de 2020 de Dirección General de Desarrollo Humano y Servicio Profesional de Carrera, Sitio web:

<sup>20</sup> Granados Romero, E. et. al. (2013). Manuales administrativos y reglamentos. Obtenido el 25 de abril de 2020 de Le Blog de proceso Sitio web:

<sup>21</sup> Firpo, M. G. (2015). Formación personal: proceso fundamental para el éxito de la empresa. Obtenido el 25 de abril de 2020 de eoi Sitio web:

permite conocer las necesidades existentes en una empresa, a fin de establecer los objetivos y acciones en el plan de capacitación.”<sup>22</sup> Esto con el fin de elaborar el programa de formación en línea para el personal, dirigido a reforzar las actividades del trabajo en casa.

Durante la **cuarta semana**, para la propuesta de control financiero básico, en cuanto a la herramienta financiera se empezó a recabar información de los activos que tiene la empresa, se define al **activo** como: “... un recurso controlado por una entidad, identificado, cuantificado en términos monetarios, del que se esperan fundadamente beneficios económicos futuros, derivado de operaciones ocurridas en el pasado, que han afectado económicamente a dicha entidad.”<sup>23</sup> Esto para verificar que hay información suficiente para realizar el estado financiero balance general. Además se empezaron a buscar más ejemplos de herramientas y que tipo de información arrojan, de los cuales varios fueron claras ideas para el diseño que se quiere llegar. Se investigaron diferentes desarrolladores para realizar la propuesta, en donde se está analizando si se hará codificando un programa desde cero o se producirá en un software de uso mundial.

Respecto a la propuesta de estandarización de procesos de operación, para el manual de procesos se programó una reunión virtual con la responsable del área de operaciones. Durante la reunión se le platicó y se le mostró el formato del manual y se le explicó que documentos iban a ser necesarios tener a la mano para un buen desarrollo del manual. Al final de la reunión se llegó al acuerdo de que la siguiente semana se iba a tener otra reunión virtual para mostrar avances y aclarar dudas.

---

<sup>22</sup> Seguridad Minera. (2013). DNC: determinación de necesidades de capacitación. Obtenido el 20 de junio 2020 de Seguridad Minera Sitio web:

<sup>23</sup> CINIF. (2020). Normas de Información Financiera (NIF). México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP). P.25.

Acerca de la propuesta de formación de personal, se diseñó la encuesta de detección de necesidades de capacitación para ser presentada a los empresarios. Una **encuesta** es “una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población.”<sup>24</sup>

Sobre la propuesta de gestión de juntas, se comenzó el borrador de un cronograma, entendiéndose que un **cronograma** “hace referencia a un calendario de trabajo o actividades, se establecen las fechas junto a las horas de inicio y final de las actividades que se van a realizar en la organización”<sup>25</sup>, para su posterior presentación y aceptación por parte de los empresarios.

En la **quinta semana**, en relación con la propuesta de control financiero básico, se empezó con el diseño visual de la herramienta. Con ayuda del catálogo de cuentas, entendiéndose como **catálogo de cuentas** a “un documento que tiene una lista analítica y ordenada de las cuentas o partidas que se emplean en el registro de las operaciones contables de una empresa”<sup>26</sup> Se determinaron las diferentes cuentas que se utilizarán para la herramienta financiera.

Además se eligieron las razones financieras que el programa calculará, las cuales serán: “El **capital de trabajo neto (CTN)**, que es aquella parte del activo circulante que es financiado con deuda a largo plazo o con el aporte de los accionistas. **Razón circulante**, la que mide el grado en que el activo circulante cubre el pasivo circulante. **Prueba ácida**, es una forma conservadora o pesimista de medir la solvencia de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

---

<sup>24</sup> García Ferrado, P. (2016). ¿Que es una encuesta? Estadística uson. P.20.

<sup>25</sup> Méndez, D. (2018). Definición de cronograma. Obtenido el 9 de mayo de 2020 de Economía Simple Sitio web:

<sup>26</sup> Cornejo, G. P. (2012). Proceso contable. P. 31.

**Razón de efectivo**, es una medida más exigente de liquidez, ya que mide la proporción del pasivo circulante que sería posible atender con el efectivo. **Razón deuda activos**, indica la proporción del activo que ha sido financiado con deudas. **Rotación del activo**, muestra la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas. **Margen de utilidad bruta**, la cual señala cuantas unidades monetarias se obtienen de utilidad bruta por cada peso de ventas. **Margen de utilidad neta (ROS)**. **Rendimiento sobre los activos (ROA)** que presenta la relación entre la utilidad neta y el total de la inversión de una empresa (activo total). Y **punto de equilibrio**, es el nivel de ventas de una empresa en la que los ingresos son iguales a los costos.”<sup>27</sup>

En cuanto a la propuesta de estructura organizacional definida, se tuvo una reunión con los empresarios en la cual se elaboró una lista de los puestos y cargos que actualmente tienen en la empresa, para a partir de ellos poder empezar a realizar la descripción de puestos.

Para la propuesta de estandarización de procesos de operación, se leyeron, analizaron y transcribieron algunos de los procesos dentro de la empresa. Con ayuda de la responsable del área de operaciones se conocieron los formatos que se utilizan dentro de cada proceso. Además, se empezaron a pasar los procesos a diagramas de flujo, un **diagrama de flujo** consiste en “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.”<sup>28</sup> Esto con el fin de poder observar y analizar de manera sencilla los procedimientos.

---

<sup>27</sup> Villarroel Camacho, L. (2017). Análisis de Estados Financieros. CreateSpace Independent Publishing Platform. P. 48.

<sup>28</sup> Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2009). Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo. Obtenido el 13 junio 2020 de MIDEPLAN Sitio web:



Sobre la propuesta de formación de personal, se realizó la recopilación de información obtenida de las encuestas, y se diseñó el formato de reporte de actividades de los colaboradores el cual tiene como objetivo llevar un control sobre la formación del personal, así como de las actividades efectuadas tanto en casa como en oficina.

Acerca de la propuesta de gestión de juntas, se tomaron decisiones clave las cuales ayudaron a la organización de la asistencia a la oficina sin aglomeraciones de personal. Y del mismo modo la programación de las juntas quincenales para la trabajar con sinergia.

En la **sexta semana**, respecto a la propuesta de control financiero básico, en la herramienta financiera se realizaron los diseños del programa para tener una visualización de cómo quedaría al final, qué pestañas mostrará y en cuáles se prevé que se ingresará información. Se envió un documento con los diseños a los empresarios para que hicieran observaciones y para su aprobación, quedando éstos conformes, a ellos les agrado la idea de cómo será la imagen del producto finalizado.

En relación con la propuesta de estructura organizacional definida, se recolectó información general para el manual de organización. También se elaboró un borrador del organigrama, un **organigrama** es “la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.”<sup>29</sup> Éste se revisó preliminarmente con los empresarios acordándose su envío con las

---

<sup>29</sup> Departamento de Organización y Métodos. (2011). GUÍA TÉCNICA PARA ELABORAR ORGANIGRAMAS. O. P. D. Servicios de Salud Jalisco, Vol. 1, Pg. 3.

modificaciones efectuadas. Por otra parte, se trabajó en la elaboración de las descripciones y perfiles de puestos junto con los empresarios.

En cuanto a la propuesta de estandarización de procesos de operación, se tuvo contacto con la supervisora de operaciones, se le envió el archivo del manual de operaciones para que lo pudiera revisar y hacer anotaciones en los procedimientos. También se plasmaron los objetivos y políticas de los procesos del manual, la importancia de los **objetivos y políticas** radica en “mantener una comunicación y coordinación que permita tener la información organizada de acuerdo con las actividades que deben seguirse y las funciones del personal de la entidad.”<sup>30</sup>

Para la propuesta de formación del personal, se les envió a los colaboradores el formato de reporte de actividades diarias para su llenado, así como los webinar para dar inicio al programa de formación semanal, se denomina **webinar** a “un neologismo que combina las palabras “web” y “seminario”. Se refiere a cualquier contenido en versión video cuyo principal objetivo sea educativo y práctico. Un webinar puede ser un video de una persona conocedora de cierto tema enseñando algo sobre ello”<sup>31</sup>. Además se comenzó con el registro diario de los reportes de actividades en el formato de reporte de actividades de los colaboradores.

Relativo a la propuesta de gestión de juntas, se diseñó el formato de minuta, se conoce como **minuta** al “extracto o borrador que se hace de un contrato u otra cosa, anotando las cláusulas o partes esenciales, para copiarlo después y

---

<sup>30</sup> Vivanco Vergara, M. E. (2017). LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS COMO HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO DE UNA ORGANIZACIÓN. Obtenido el 21 mayo de 2020 de Universidad Internacional Sek. República del Ecuador. Sitio web:

<sup>31</sup> S/A. (2018). ¿Qué es un webinar? Obtenido el 20 de mayo de 2020 de Workana Sitio web:

extenderlo con todas las formalidades necesarias para su perfección.”<sup>32</sup> Al efecto, se acordó la fecha para la primera junta con los mandos medios.

Durante la **séptima semana**, sobre la propuesta de control financiero básico, con las opiniones de los empresarios se decidió hacer cambios a la herramienta financiera, agregar más pestañas, una para cada tipo de proveedores, una para los importes de bancos, y otras más para que a la empresa se le facilite ingresar los datos. También se les hicieron observaciones a los empresarios sobre su forma de efectuar ciertos registros de información, para que fuera más claro y además haya más elementos de análisis.

Respecto a la propuesta de estructura organizacional definida, se le hicieron modificaciones al organigrama con base en lo que los empresarios observaron, además, se integró la historia, misión, visión y valores de la empresa en el manual de organización También se continuó trabajando para terminar las descripciones de puestos faltantes lo antes posible.

Acerca de la propuesta de estandarización de procesos de operación, la supervisora de operaciones mandó el manual con sus comentarios y observaciones. Se realizaron correcciones y se aclararon dudas respecto a los formatos que se están llevando a cabo. Se mostró el avance del manual a los empresarios, a quienes les pareció que iba bien y quedaron de darle una revisada más profunda, para lo cual se les enviará.

En cuanto a la propuesta de formación de personal, se llevó a cabo la captura de los reportes de actividades, se estableció que se llevaría únicamente un curso por semana debido a que ya se incorporaron a su horario normal los colaboradores,

---

<sup>32</sup> Real Academia Española. (2014). Minuta. Obtenido el 20 de junio de 2020 de RAE Sitio web:

también se llegó al acuerdo de que integraría a la captura de reportes, los cursos tomados individualmente por cada colaborador.

En relación con la propuesta de gestión de juntas, se llegó al acuerdo con los empresarios de analizar el posible acoplamiento del software “monday.com” con el formato de Excel de las minutas quincenales, se propusieron cambios para el formato de minutas de juntas y se pidió que se programara otra junta mensual con todos los colaboradores.

En la **octava semana**, para la propuesta de control financiero básico, se realizó un prototipo de herramienta, la cual la consultora revisó y dio retroalimentación mencionado que era confusa y podría causar que al momento de registrar información haya muchos errores; por lo que se decidió diseñar otro estilo de herramienta que fuera más sencilla y que obtuviera la información necesaria para la empresa. Las bases de la herramienta se desarrollaron, los empresarios la vieron y les agradó el progreso de la plataforma así como la manera en que opera, se continuará con su desarrollo.

Sobre la propuesta de estructura organizacional definida, se les mostró a los empresarios el organigrama rediseñado con sus observaciones, lo aceptaron y se integró en el manual de organización. También se agregaron la mayoría de las descripciones de puestos, dejando para la siguiente semana solo la parte de riesgos en la empresa de cada uno de los puestos para ya terminar este manual.

Referente a la propuesta de estandarización de procesos de operación, se buscaron y se consiguieron todos los formatos de los documentos aplicables en los procedimientos para poder plasmarlos en el manual de operaciones. También se tuvo una reunión con uno de los asistentes de operaciones para empezar con la parte del instructivo del software que utilizan en la empresa para llevar el control de sus operaciones.

Respecto a la propuesta de formación del personal, se continúa con la captura de información sobre los cursos tomados por el personal en la herramienta de control y seguimiento en Excel.

En cuanto a la propuesta de gestión de juntas, se revisó la programación de las futuras reuniones tanto con mandos medios como con todos los colaboradores, llegándose a acuerdos de las fechas reales para el comienzo de las juntas. También se diseñó una herramienta para el seguimiento de juntas.

Durante la **novena semana**, sobre la propuesta de control financiero básico, se empezaron a implementar varias de las observaciones hechas por los empresarios sobre algunas funciones extras que requiere la herramienta financiera, se realizó la estructura del flujo de efectivo, y estado de resultados, así como se configuraron algunas macros para que arroje reportes de búsqueda y estos puedan ser guardados en otra página.

Para la propuesta de estructura organizacional definida, se les pidió a los empresarios que avanzaran en las descripciones y perfiles pendientes correspondientes a sus cargos. También se acordó que la siguiente semana se procedería con el envío a cada uno de los colaboradores de su descripción de puesto para sus observaciones y comentarios finales.

Acerca de la propuesta de estandarización de procesos de operación, se completó la sección del instructivo del software utilizado en la empresa para llevar a cabo el control de sus operaciones. También se concluyó la sección de formatos. Se había programado mostrar a los empresarios el manual, pero debido a dificultades técnicas se tuvo que posponer a la siguiente semana.

En cuanto a la propuesta de formación del personal, se continúa con la captura de información sobre los cursos tomados por el personal en la herramienta de control y seguimiento en Excel.

Respecto a la propuesta de gestión de juntas, se realizó la programación de las juntas quincenales con mandos medios hasta el mes de agosto, se reprogramó la primera reunión y se comenzó con la programación de las reuniones mensuales con el resto de los colaboradores. También se comenzó con las pruebas en la herramienta de Excel para llevar el seguimiento y control de los compromisos y fechas que se generen de las reuniones.

En la **décima semana**, para la propuesta de control financiero básico, se realizó una reunión con los empresarios para revisar dudas que se tenían sobre información proporcionada por la empresa, se hicieron correcciones en la herramienta para que cuadrara más con lo que la empresa requiere. Además, se empezó con la elaboración del manual de la herramienta.

Sobre la propuesta de estructura organizacional definida, se procedió con el envío a los colaboradores de su descripción de puesto para sus observaciones y comentarios, mismas que se obtuvieron en su mayoría en la misma semana.

Referente a la propuesta de estandarización de procesos de operación, se trabajó en la preparación de diagramas de flujo más visuales, para su revisión por parte de la supervisora de operaciones.

Respecto a la propuesta de formación del personal, se continúa con la captura de información sobre los cursos tomados por el personal en la herramienta de control y seguimiento en Excel. Se llevó a cabo la aplicación de la encuesta del clima laboral para su próximo vaciado. El **clima laboral** “se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de

trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta. Frecuentemente este concepto se confunde con el de Cultura Empresarial, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo, aunque comparta una connotación de continuidad.”<sup>33</sup>

En cuanto a la propuesta de gestión de juntas, se comenzó con la programación de las reuniones mensuales con el resto de los colaboradores. También se continuaron con las pruebas en la herramienta de Excel para llevar el seguimiento y control de los compromisos y fechas que se generen de las reuniones.

Durante la **décimo primera semana**, en relación con la propuesta de control financiero básico, se realizaron los últimos ajustes en la herramienta financiera, y se continuó con la redacción del manual de la herramienta, para que en la siguiente semana se muestre todo el funcionamiento completo del sistema a los empresarios.

Para la propuesta de estructura organizacional definida, se les pidió a los colaboradores pendientes la revisión a su descripción de puesto para así poder hacer ajustes con base a sus comentarios. Se tiene prácticamente completo el manual de organización.

Acerca de la propuesta de estandarización de procesos de operación, los diagramas de flujo fueron revisados y corregidos de la mano de la supervisora de operaciones, al respecto se detectó que se tenían que implementar tres procesos nuevos. Se acabaron seis de los siete procedimientos. También se agendó una

---

<sup>33</sup> Licenciatura en RR.HH. (2002, julio 20). Clima laboral. Universidad de Champagnat. Obtenido el 25 de junio de 2020 de Sitio web:

reunión con todo el personal de operaciones para presentarles el manual ya terminado la próxima semana.

En cuanto a la propuesta de formación del personal, se continúa con la captura de información sobre los cursos tomados por el personal en la herramienta de control y seguimiento en Excel. Se llevó a cabo el vaciado de la encuesta del clima laboral y se contrastó con los resultados anteriores de la encuesta aplicada en el diagnóstico.

Referente a la propuesta de gestión de juntas, se realizaron ajustes en la programación de las reuniones mensuales con el resto de los colaboradores, se pospusieron varias fechas y se reprogramaron. Se comenzó con la elaboración del manual para la programación de juntas.

En la **décimo segunda semana**, para la propuesta de control financiero básico, se finalizó la herramienta financiera y el manual para su operación. Se enviaron estos documentos a los empresarios para su revisión y aprobación, se agendó una junta con ellos y la facturista para la siguiente semana para la realización de corridas, así como las últimas observaciones y retroalimentaciones sobre la herramienta.

Sobre la propuesta de estructura organizacional definida, se revisaron con los empresarios los comentarios y observaciones de los colaboradores acerca de su descripción de puesto y se hicieron los cambios correspondientes. Con ello se completó el manual de organización.

Respecto a la propuesta de estandarización de procesos de operación, se les dio el formato final a los diagramas de flujo, se implementaron en el manual los siete diagramas finales, se revisó que todo estuviera bien plasmado en el manual de operaciones y se les presentó a los colaboradores del área de operaciones y los



empresarios. Al final de la reunión se les pidió que para la próxima semana debían de mandar el manual con sus observaciones y/o comentarios.

Sobre la propuesta de formación del personal, esta semana se finalizó la captura de información sobre los cursos tomados por el personal en la herramienta de control y seguimiento en Excel por parte del equipo de consultoría, y se entregó a la empresa para continuar con su captura. Con el vaciado de la encuesta del clima laboral y su análisis comparativo con los resultados obtenidos en la etapa de diagnóstico, se comenzó la elaboración de un reporte de resultados del clima laboral.

Acercas de la propuesta de gestión de juntas, se terminó la elaboración del manual para la programación de juntas. Y se establecieron nuevas fechas con los empresarios para las próximas juntas.

Durante la **décimo tercera semana**, se llevó a cabo la reunión de cierre de los trabajos en la empresa. Se efectuó un recuento de las evidencias y los resultados obtenidos en cada una de las propuestas de mejora.

## **5.2. Ajustes al plan de acción**

Los ajustes más notorios en el proyecto debido a la contingencia generada a nivel mundial fueron dos nuevas propuestas adicionales a las tres propuestas iniciales. Se desarrolló una propuesta para el área de formación de personal, así como para la gestión y programación de juntas. Todo esto con la finalidad de crear un impacto con mayores beneficios y adaptación a la situación.

Por otra parte, en un principio se tenían separadas las propuestas de estructura organizacional definida y la de estandarización de los procesos de operación. Con

la llegada de la contingencia sanitaria lo que se modificó fue que ambas propuestas se realizaron de manera conjunta e integral.

### **5.3. Resultados obtenidos**

#### **Propuesta de control financiero básico**

Se desarrolló una herramienta en Excel fácil de manejar que muestra la información del flujo de efectivo de la empresa, estados financieros: balance general y estado de resultados, razones financieras, así como una hoja en la que se consulta el profit que se está generando con cada operación, si los clientes se están atrasando al pagar, y si el tipo de cambio está siendo favorable para la empresa, todo esto para que los empresarios puedan saber el estado financiero de la empresa y tomen decisiones estratégicas con esta información.

#### **Propuesta de estructura organizacional definida**

Se elaboró un manual de organización para así tener un organigrama de la empresa y también para tener plasmadas cada una de las descripciones y perfiles de puesto, esto con el fin de que cada uno de los integrantes de la empresa conozcan sus responsabilidades y su posición en la estructura organizacional.

#### **Propuesta de estandarización de procesos de operación**

Se decidió elaborar un manual de operaciones para clarificar los procedimientos, evitar errores al momento de ejecutar los procesos, optimizar tiempos y movimientos, y además, para reducir el tiempo de capacitación del personal de nuevo ingreso.

#### **Propuesta de programa de formación del personal**

Se creó una herramienta de seguimiento y control mediante Excel, soportada y alimentada con formatos creados para el personal y enviados cada determinado

tiempo. Esto apoyó las necesidades a capacitación de cada colaborador y generó un hábito de reporte, con la finalidad de mantener un control de las actividades del personal así como colaboradores realmente capaces de desarrollar las funciones de su puesto, y para su promoción.

### Propuesta de gestión de juntas

Se generó una herramienta de seguimiento de juntas en Excel. Se agregó también un manual de programación de juntas mediante la aplicación “Gmail”, todo esto para tener información oportuna de cada área para una mejor toma de decisiones. Mejor certeza y comunicación sinérgica de toda la empresa.

## 5.4. Tablero de seguimiento de indicadores

### Control financiero básico

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto	Indicador	
Información financiera insuficiente para la toma de decisiones estratégicas.	Finanzas	Oficina propia. Bodega de 300 m2.	Desarrollar herramientas necesarias para conocer el estado financiero de la empresa, cuentas por pagar y por cobrar.	Control financiero Básico.	RESULTADO	Herramienta de control financiero.	1 Herramienta de control financiero.
					USO	La herramienta de control financiero será utilizada por el personal responsable, registrando los datos en el momento en el que se realice una transacción, para asegurar la fidelidad de la información contenida en ella.	Porcentaje de información registrada.
					BENEFICIO	Información confiable y utilizable para la toma de decisiones.	Número de 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	
13-abr	22-may					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
25-may	19-jun					75%	100%	-25%	VENCIDA	0%	100%	100%	10%	Corresponde al inventario.
22-jun	03-jul					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	Delegar el registro en la herramienta por parte de una colaboradora.

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 los empresarios para el desarrollo de una herramienta confiable.	Falta de disposición por parte de los empresarios propiciaría el desarrollo de una herramienta incompleta.
Registro de operaciones durante las semanas de uso.	Disposición por parte de los empresarios para realizar los registros generará información financiera confiable para la toma de decisiones.	Falta de disposición por parte de los empresarios para realizar los reportes financieros adecuadamente, puede generar información errónea.
Reportes mensuales generados por la herramienta.	Seguimiento de los reportes por parte de los empresarios permite una planeación adecuada y decisiones tomadas correctamente.	La falta de seguimiento de los reportes puede llevar a una planeación y toma de decisiones desacertada.

## 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
Estructura organizacional débil.	Recursos Humanos	Iniciar un proceso de empoderamiento.	Elaborar las descripciones y perfiles de puestos. Diseñar el organigrama.	Estructura organizacional definida.	RESULTADO	Manual de organización.	1 Manual de organización.
					USO	Las descripciones de puestos serán leídas por los colaboradores para la verificación de sus actividades y responsabilidades.	Número de veces que fueron leídas las descripciones de puestos.
					BENEFICIO	Facilitar la ejecución de las actividades para optimizar la organización del trabajo.	Cantidad de colaboradores que conocen claramente sus responsabilidades.

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	
13-abr	22-may					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
25-may	19-jun					75%	100%	-25%	VENCIDA	1	1	0	1	
22-jun	03-jul					100%	100%	0%	OK	0	9	9	9	

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 los empresarios para establecer una estructura organizacional que soporte el crecimiento del negocio.	La falta de disponibilidad de los empresarios para formular descripciones y perfiles de puestos adecuadas, propiciaría que el manual quedara incompleto o poco confiable.
Observaciones y registros de que se lleven a cabo las actividades.	La disposición de los empresarios y colaboradores para la utilización de las descripciones y perfiles de puestos favorece el desempeño.	La no utilización de las descripciones y perfiles de puestos puede disminuir el desempeño.
Manual de organización. Aplicación de check list.	La implementación de la estructura organizacional formalizada incrementa el nivel de eficiencia y la organización	La no implementación de la estructura organizacional formalizada puede generar improductividad de personal.

## Estandarización de procesos de operación

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto	Indicador	
Documentación de procesos poco accesible.	Procesos y Operación	Implementar nuevos procesos del grupo logístico.	Realizar la documentación de procesos. Llevar actualizado el software.	Estandarización de procesos de operación.	RESULTADO	Manual de operaciones.	1 Manual de operaciones.
					USO	El manual de procesos será leído por el personal operativo para la sistematización de los procesos.	Numero de veces que fue leído y retroalimentado el manual por el personal.
					BENEFICIO	Facilitar la simplificación del trabajo a fin de apoyar las actividades estratégicas.	Reducción de tiempo en la capacitación de personal de nuevo ingreso.

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	
13-abr	22-may					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
25-may	19-jun					75%	100%	-25%	VENCIDA	0	1	1	1	
22-jun	03-jul					100%	100%	0%	OK	3	1	-2	0	Tiempo en semanas. No ha ingresado personal.

Monitoreo de Implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Información documentada acerca de los procesos operativos. Minutas de trabajo.	Disposición de los empresarios y colaboradores para participar en la sistematización de los procesos operativos.	Falta de participación y disposición de los empresarios y colaboradores causará retrasos en el diseño del manual, los formatos, instrumentos y herramientas.
Checklist de verificación de aplicación. Manual actualizado.	Disposición por parte de los empresarios y los colaboradores para ejecutar las especificaciones establecidas.	Que se continúe trabajando con las mismas prácticas.
Reportes de seguimiento y control.	La sistematización de los procesos operativos facilitará la simplificación del trabajo.	Resistencia al cambio para trabajar de manera sistematizada provocando que no se obtengan mejoras.

## Programa de formación de personal

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto		Indicador
Formación y desarrollo irregular del personal.	Recursos Humanos	Iniciar un proceso de empoderamiento.	Desarrollar y ejecutar un plan de capacitaciones.	Programa de formación de Personal.	RESULTADO	Herramienta de control del programa de formación del personal.	1 Herramienta de control del programa de formación del personal.
					USO	La herramienta de control del programa de formación del personal será utilizada por el personal responsable del registro de los cursos que el personal tomó, a fin de disponer de evidencias que faciliten el desarrollo del personal.	Cantidad de cursos tomados y registrados.
					BENEFICIO	Colaboradores realmente capaces de desarrollar las funciones de su puesto, y para su promoción.	Porcentaje de cursos relacionados con las funciones del puesto.

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	
13-abr	22-may	[Barra de progreso completa]				100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
25-may	19-jun	[Barra de progreso 50%]				50%	100%	-50%	VENCIDA	0	42	42	43	1 curso semanal por colaborador durante 6 semanas
22-jun	03-jul	[Barra de progreso completa]				100%	100%	0%	OK	0%	100%	100%	65%	28 cursos



Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avance al diseño y desarrollo de la herramienta de control del programa de formación del personal.	Disposición de los empresarios para diseñar y retroalimentar la herramienta.	Falta de disposición e interés de empresarios ocasionaría datos incompletos y con información irrelevante.
Registro de los cursos a los que asistieron los empleados.	Disposición de los colaboradores a asistir a cursos.	Falta de disposición de los colaboradores a tomar cursos ocasionará que el personal tenga una formación deficiente.
Reportes de seguimiento y control.	El asistir a cursos generará empleados formados los cuales tendrán los conocimientos necesarios para tener un mejor rendimiento en su trabajo.	Resistencia a tomar los cursos causará personal con baja formación y bajo rendimiento en su labor.

## Método de gestión de juntas

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto	Indicador	
Planeación reactiva.	Gestión y administración	Asegurar la gestión estratégica.	Diseñar un cronograma para juntas con reporte específico de cada área.	Método de gestión de juntas.	RESULTADO	Herramienta de seguimiento de juntas.	1 Herramienta de seguimiento de juntas.
					USO	La herramienta de seguimientos de juntas la usarán los empresarios para planear juntas con todas las áreas, para asegurar los temas que se abordarán durante la sesión, teniendo orden y una buena gestión de tiempo.	Número de juntas realizadas en tiempo y forma.
					BENEFICIO	Información oportuna de cada área para una mejor toma de decisiones. Mejor certeza y comunicación sinérgica de toda la empresa.	Número de problemas comunicados y soluciones propuestas a éstos.

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	
13-abr	22-may					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
25-may	19-jun					75%	100%	-25%	VENCIDA	0	2	2	1	
22-jun	03-jul					100%	100%	0%	OK	0	4	4	2	

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avance del diseño la herramienta del programa de gestión de juntas.	Disposición de empresarios a retroalimentar avances de la herramienta del programa de gestión de juntas.	Falta de disposición de empresarios ocasionaría que la herramienta del programa de gestión de juntas no sea como lo necesita la empresa.
Juntas agendadas con sus requerimientos.	Disposición de empresarios y colaboradores a asistir a juntas.	Falta disposición de empresarios y colaboradores ocasionaría que las juntas lleven mas tiempo de lo planeado o se toquen temas innecesarios.
Reportes de juntas realizadas.	Disposición e interés de empresarios y colaboradores a llevar la junta como se planeó para tener un buena gestión de tiempo, así como soluciones a problemas comunicados en la sesión y toma de decisiones.	Falta de disposición e interés de empresarios y colaboradores ocasiona que no se toquen todos los temas acordados, y no todos lo problemas tengan una propuesta de solución.

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

### **6.1. Corto plazo**

- Registrar ingresos y egresos de manera ordenada y sistemática, verificar las razones financieras, así como el flujo de efectivo cada mes o cada dos meses.
- Utilizar el manual de organización como soporte para la búsqueda de nuevo personal.
- Usar el manual de operaciones como método de capacitación del personal de nuevo ingreso.
- Desarrollar un plan de capacitación anual que incluya a mandos medios y directivos.
- Realizar el llenado y control de la herramienta de gestión de juntas de manera oportuna y adecuada para generar objetivos medibles y claros.

### **6.2. Mediano plazo**

- Concretar la planeación estratégica, así como proyectar presupuestos y cumplirlos.
- Formalizar los procesos de administración de personal.
- Estandarizar los procesos de comercialización y ventas.
- Localizar y adquirir un CRM.
- Determinar y establecer indicadores organizacionales.

### **6.3. Largo plazo**

- Diseñar planes de financiamiento y crédito para los clientes.

- Fortalecer la estructura organizacional para el crecimiento.
- Fomentar el desarrollo profesional y el empoderamiento.
- Desarrollar o adquirir un ERP.
- Disponer de instalaciones propias, establecer representaciones y la tienda en línea.

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

### **Carlos Jesús Franco Reynoso**

A lo largo del PAP mis competencias y aprendizajes fueron bastantes ya que a la misma vez se vieron muy relacionados por la situación mundial del COVID-19, lo que me impulsó a cambiar de mentalidad, a pensar fuera de la caja y ver las diferentes opciones para amortiguar el golpe en la empresa del PAP, al mismo tiempo pensar en ideas para la empresa familiar y generar estrategias adecuadas para cada situación, en mi crecimiento personal fui de 0 a 10 en un cerrar y abrir de ojos por así decirlo, mis compromisos y responsabilidades se multiplicaron laboralmente y me hizo cambiar de mentalidad de estudiante a profesionalista, lo cual creo que ese empujón era necesario. Algunas de esas competencias son solución de problemas, liderazgo, trabajo en equipo, toma de decisiones, creatividad, análisis, comunicación efectiva.

Creo que fueron de gran apoyo mis conocimientos administrativos previos, para resolver dudas de mis compañeros debido a mi trabajo actual, puse a prueba mis conocimientos sobre el manejo de Excel avanzado, en el cual me di cuenta de las deficiencias que tengo del mismo y en las que tengo que trabajar, aprendí demasiado que todas las decisiones que se toman hoy tienen un impacto el día de mañana.

Considero que una de las necesidades y problema más latente en una MYPE es la formalidad, formalidad en procesos, en estructura y en organización, por ese es el camino en el cuál puedes escalar la empresa teniendo siempre un control de cada área, a través de mi participación ayudé en la organización del tiempo mediante la gestión de juntas así como el conocimiento de actividades diarias de cada colaborador, se vieron beneficiados todos los colaboradores con el programa de formación del personal en el cual se tomaron capacitaciones desde lo personal

hasta lo profesional. Una de las actividades fundamentales que me ayudó a cumplir con mis propuestas fue la apertura y aceptación de los empresarios. Todos mis supuestos sobre la realidad cambiaron al darme realmente cuenta de todo lo que impacta a las empresas ya sea interno o externo.

Al trabajar en la empresa no tuve que enfrentarme a un dilema ético, creo que de la manera en que puedes causar un impacto positivo en una empresa es generando un ambiente sano, que involucre a toda la empresa y que se vea por todos y cada uno de los colaboradores, y siempre poniendo el ejemplo siendo la cabeza de la organización, el PAP me hizo darme cuenta de las cosas que realmente necesito trabajar, tanto profesional como personalmente, creo que mucho del trabajo realizado refleja la esencia del ITESO, la cuál es una combinación de libertad y resultados, que desde un inicio se nos inculca.

Para evaluar mi cumplimiento con los compromisos y el nivel alcanzado, considero que cumplí con el producto de las propuestas, lo que si me frenó de algún modo fue toda la reprogramación que hubo de reuniones de trabajo por diferentes motivos y que fue alargando más el resultado esperado, creo que uno de mis errores fue confiar en que todos los colaboradores cumplirían en tiempo y forma con las actividades y por el hecho de que una persona no lo hiciera me atrasaba totalmente, creo que fue una insistencia deficiente por parte mía.

Creo que una de las decisiones acertadas que tomé fue en no comentarles a los colaboradores que a partir de la segunda semana ya únicamente se tendría que enviar un archivo en vez de cinco archivos, lo que género que siguieran tomando en cuenta las actividades y lo vieran como algo cotidiano sin necesidad de estar detrás de ellos, toda esta experiencia me invita a conocer todos los obstáculos que enfrenta una MYPE y que como lo es en mi caso, me voy a enfrentar algún día al emprender.

Algo que realmente nos impactó más al inicio pero que realmente nos cambió toda la forma de operar fue la situación de la cuarentena, lo que hizo que verdaderamente trabajáramos a cualquier horario, cualquier día, cualquier hora que fuera necesario, lo que para mí generó muchas modificaciones de actividades y responsabilidades.

Por parte de mi consultora tuve un gran apoyo, que en todo momento nos guio, respondía a nuestras dudas y siempre nos apoyó en cualquier acción, diciéndonos con todo el respeto que si y que no podíamos hacer y como pensar de diferente manera, creo que gran parte de estos resultados son gracias a ese soporte que tuvimos como equipo. También el apoyo por parte de coordinación de PAP que en ciertos periodos o etapas del PAP nos daban una refrescada, nos orientaban y nos volvió a poner en sintonía, por parte de mi equipo, más allá de llevarme compañeros me llevo dos amigos de los cuales hicimos una muy buena sinergia y nos apoyamos en todo momento, cada quien sumó a cada propuesta lo que enriqueció todo el proyecto.

### **Lidia Natasha Gámez Ortiz**

Los aprendizajes y las competencias relevantes que obtuve durante este periodo en el que participe en el PAP, fueron conocimientos tanto teóricos como prácticos de las áreas más comunes que toda empresa tiene, finanzas, ventas, recursos humanos, producción y operaciones, así como que la empresa es sistémica y que todas sus áreas funcionales afectan en el comportamiento y bienestar de ésta.

Desarrolle habilidades para el uso más profesional del programa Excel y Word, así como el aprender a escuchar e implementar observaciones hechas por empresarios y consultora, además de paciencia. Aprendí más conceptos contables, y desarrollé formas de saber explicar conceptos de finanzas de una forma más informal y menos técnica. Desarrollé más habilidades de orden y tener un horario de trabajo más estricto, aunque tengo que seguir mejorando en esta

área. Confirmé que soy muy buena aprendiendo por mi cuenta, y si soy buena proponiendo soluciones a problemas y que no me rindo hasta encontrar la solución.

Aporté conocimientos de finanzas y sobre el uso de Excel principalmente (aunque aprendí mucho sobre éste, ya tenía conocimiento), además de ponerlos a prueba para comprobar si el desarrollo en mi carrera ha sido satisfactoria y he obtenido conocimientos básicos de esta área.

En este PAP me confronté con una realidad, la cual fue una muy grata experiencia, el experimentar tantos cambios en esta temporada me dio grandes oportunidades de aprendizaje, de cómo las empresas afrontan el querer sobrevivir día a día y él cómo tienen que generar nuevas ideas para seguir generando ingresos. Otra parte fue que comprendí lo que en un futuro si me gustaría vivir, ya sea siendo consultora de solo mi área, teniendo una empresa inversionista en proyectos o evaluadora de proyectos o empresas o teniendo un alto mandato en una empresa, gracias a que en el PAP me brindó la oportunidad de experimentar cada área de la empresa.

Durante el PAP observé que en general lo principal con lo que la mayoría de las empresas tiene problemas es con el registro de ingresos o egresos, desde no tener un orden o si se hace se tiene muchos errores al hacerlo. Otra es que a veces por no tener una estructura o procesos definidos se ocasionan problemas de comunicación y de operación. Por lo que una estructura definida, una correcta descripción de procesos y una forma sencilla de hacer registro de dinero es indispensable en la empresa.

El problema que yo atendí en este proyecto profesional fue el que la empresa tenía un control financiero deficiente, y beneficié dando una herramienta donde se pueden hacer registros de sus ingresos y egresos generando informes para la



toma de decisiones por los empresarios y saber el estado de la empresa financieramente, si es que el nivel de liquidez con el que cuentan es suficiente. Para poder lograr este instrumento fue necesario tener una buena comunicación con los empresarios, para desarrollar una herramienta que cubriera sus necesidades y fuera fácil de usar, así como que tuviera la información necesaria para generar los informes que ellos desean. También fue preciso de mi parte el repasar conceptos tanto de contabilidad como de finanzas y de fórmulas y programación de macros en Excel.

Los factores positivos que ayudaron a lograr la herramienta fueron la disposición de los empresarios para resolver dudas y brindar información, además del apoyo de la consultora para dar ideas de cómo sería una manera más sencilla de desarrollar el producto, así como el apoyo de mis compañeros de equipo dando porras y brindando buena energía.

La visión que tengo ahora del mundo laboral es que es muy emocionante, que habrá muchos retos para probarme, que será difícil, pero con una buena actitud saldré adelante y llegaré a mis objetivos. Considero que mi cumplimiento de compromisos y el nivel de logro ha sido satisfactorio, ya que se entregó la herramienta completa y correctamente funcional junto con su manual de uso, además que pude apreciar que los empresarios estuvieron satisfechos con los resultados y con el uso que le podrán dar para evaluar la situación económica de la empresa y poder tomar decisiones.

Las cosas con las que más batallé en un principio es que fuera una herramienta fácil de usar, ya que al comenzar tendía a complicar mucho los registros, pero con la ayuda de la consultora pude solucionar este obstáculo. Otro impedimento fue la creación de macros, en específico la de hacer la que hacía la relación de proveedores con clientes, puesto que la creación de esta parte de la herramienta se hacía muy pesado, tardaba demasiado y cambiaba toda la hoja, pero al final se

logró solucionar, cambiando la forma en que procesa la información. Y al último se dieron un poco de dificultades con el balance general, puesto que unas fórmulas no estaban trabajando como debían ser y en las simulaciones los resultados no se balanceaban.

Otra cuestión que hizo que se me dificultaran las cosas al momento de desarrollar, fue que en algunos momentos me complicaba al momento de computar fórmulas, ya que, en vez de abordarlo de una manera más sencilla, lo hacía por una que hacía que el funcionamiento de la computadora fuera más lento; pero después logré aclarar la mente haciendo investigación de más fórmulas de Excel y pensando más maneras de cómo llegar a un resultado. Fue muy reconfortante ver el apoyo de mis compañeros y de la consultora, más cuando a esta última le comentaba de dificultades que llegue a enfrentar, pero solucione y ella me felicitaba y me daba porras para llegar a mejores soluciones.

### **Luis Fernando Avelar Díaz**

Durante todo el proyecto desarrollé varias competencias y aprendizajes nuevos tanto en el ámbito social, profesional y personal. En lo social, puse en práctica algunas habilidades como lo son la comunicación con los empresarios, con los empleados de la empresa, trabajar en equipo, presentar los documentos realizados, mientras que, por el lado profesional, puse en práctica mi lado analítico para la estructura de los organigramas y la creación del organigrama. En lo personal creo que me faltó un poco el motivarme a hacer las cosas ya que cuando inició lo de la pandemia si me sentí un poco aislado de la sociedad y me llegó a afectar un poco, pero al cabo de un par de semanas ya empecé a retomar las actividades diarias.

De mi parte, para llevar un buen desarrollo del proyecto, siempre estuve atento tanto a los empresarios como a los integrantes de mi equipo de trabajo. También siempre estuve apoyando cuando alguien necesitaba ayuda tanto en cosas del

proyecto como una que otra cosa más personal. Algo muy importante es que este proyecto me ayudó mucho a entender cómo es la vida de un empresario y también a saber cómo es en realidad la vida laboral.

Al estar en contacto con una MYPE y juntando también la pandemia del coronavirus que tuvo lugar en el lapso del proyecto, me he dado cuenta de que a pesar de que el gobierno si cuenta con campañas para apoyar las pequeñas empresas, es difícil conseguir una de esas ayudas ya que existen demasiadas MYPES en crecimiento. Esto las lleva a que a veces con un simple desequilibrio económico puedan llegar a entrar en crisis e incluso a la bancarrota. Debido a esto, de mi parte lo que se hizo dentro de la empresa fue elaborar un manual de operaciones para así tener una visión del cómo se hace cada uno de los procedimientos y poder hacer cambios en un futuro. También se realizó un manual de organización con el fin de darle más estructura a la empresa y así con el organigrama y la descripción de los puestos evitar que se generen cuellos de botella. Al realizar estas dos herramientas, creo que se beneficia toda la empresa ya que todos están incluidos tanto en los procedimientos como en el organigrama, claro esto siempre y cuando se lleve un buen uso por parte de la empresa de las herramientas que se generaron.

Siempre estuve atento a cada una de las instrucciones que nos daban tanto los empresarios como nuestra consultora y el coordinador PAP, cumpliendo con cada uno de los entregables en fecha y hora adecuada. Logré alcanzar y cumplir con cada uno de los objetivos que me plasmé al inicio del proyecto. Esto debido a que siempre me mantuve atento y con ganas de que los empresarios pudieran seguir adelante con su empresa. Otro aspecto que me ayudó a cumplir con todos los objetivos fue que las decisiones que iba tomando siempre o casi siempre fueron las correctas, esto lo logré gracias a dos cosas, a analizar la situación y con base a eso tomar la decisión y también a que en dado caso que no supiera que hacer,

siempre estaba nuestra consultora para aclarar u orientarnos sobre cualquier paso que fuéramos a dar.

Siempre me sentí satisfecho con el asesoramiento por parte de la consultora y por parte del coordinador PAP, las veces que necesité de su apoyo ahí estuvieron para ayudarme y aclarar mis dudas. También por parte de los empresarios siempre sentí un buen trato por parte de ellos y nunca mostraron desinterés por el proyecto, sino que al contrario siempre se veían motivados por las cosas que se iban desarrollando e implementado.

### **Reflexión grupal**

Aprendimos sobre el comportamiento de la empresa, el cómo trabajar en equipo, la importancia de la comunicación y el respeto al momento de elaborar las actividades, así como la buena disposición, actitud y paciencia para llegar a los mejores resultados.

El equipo tiene una gran satisfacción con los resultados obtenidos de los productos desarrollados para la empresa, ya que a los empresarios les agradó mucho ver los trabajos finales y darse cuenta de que ya tienen protocolos de procesos para aclarar dudas, así como sus diagramas que son atractivos a la vista, el que ya existe una descripción de puestos documentada, el tener una herramienta financiera donde registrar todos sus ingresos y egresos que van teniendo y que les genera información de estados financieros de la empresa para tomar decisiones estratégicas, el tener juntas programadas con estructura realizada para aprovechar el tiempo al máximo y resolver problemas, además de que el personal se está formando con cursos semanales.

### **III. Conclusiones**

Las MYPE son entidades vulnerables, tienen muchas amenazas que si se llegan a hacer realidad las afectarían demasiado, pero al mismo tiempo por ser empresas pequeñas tienen muchas oportunidades para contrarrestar sus amenazas, además de sus fortalezas donde para la mayoría la principal es la pasión a ese negocio.

Este tipo de empresas son importantes en el país, ya que generan grandes cantidades de trabajo y mueven la economía de México; es indispensable apoyarlas, consumirlas y seguir con proyectos de esta índole para buscar que se establezcan firmemente, así como que tengan un crecimiento controlado que genere más oportunidades para ellas mismas y para más familias.

Para el futuro, a la empresa que apoyamos por estos meses, en un principio se vienen tiempos de mucha incertidumbre ya que estamos en momentos que la mayoría de las actividades están paralizadas, o se realizan con austeridad por la pandemia que está viviendo el mundo.

El sector en el que labora la compañía no se ha visto en la situación de parar por completo, pero las medidas que se toman en éste han ocasionado que los procesos (externos) sean lentos y el servicio que brinda la empresa se vea afectado, pero viendo como los dueños han actuado en estos meses estas adversidades que están viviendo las podrán superar.

Los empresarios son personas muy apasionadas por lo que hacen, en el equipo los admiramos por la proactividad que irradian, por la tenacidad y creatividad con la que han actuado durante estas dificultades, por su honestidad durante todo el proceso y por abrirse a las ideas propuestas en el proyecto y aceptar el apoyo que les brindamos a lo largo de estos meses.

El PAP apoya y ayuda mucho a las MYPE que se integran al proyecto, ya que el proceso que se le da a cada una es a la medida, puesto que se hace un diagnóstico y un trato personalizado a cada uno, para identificar los problemas que más les afecta y encontrar soluciones que tengan un impacto positivo, además que se les apoya con reuniones para que obtengan conocimientos sobre el cómo administrar y dirigir una empresa, porque ayuda a que las MYPE se establezcan y/o crezcan, y/o lleguen a los objetivos que tienen en mente.

La interacción de personas de diferentes carreras y diferentes enfoques hace que el proyecto sea muy rico en conocimientos, ya que se comparten diferentes perspectivas de empresas, así como saberes que en diferentes carreras no se identifican o no se conocen, y al final todos salen mínimo con un saber nuevo y con una gran experiencia.

## **IV. Fuentes consultadas**

### **1. Bibliográficas**

Campos Chairez, S. C., et. al. (2013). Contabilidad general. Guadalajara, Jalisco, México: Editorial universitaria. Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas. 540 p.

Carrasco Carrasco, José. (2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo. CEMCI, vol.2, 150 p.

CINIF. (2020). Normas de Información Financiera (NIF). México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP). 60 p.

Cornejo, G. P. (2012). Proceso contable. México: Red Tercer Milenio. 145 p.

Departamento de Organización y Métodos. (2011). GUÍA TÉCNICA PARA ELABORAR ORGANIGRAMAS. O. P. D. Servicios de Salud Jalisco, Vol. 1. 58 p.

García Ferrado, P. (2016). ¿Qué es una encuesta? Estadística uson. 120 p.

Salazar Molina, Adafrancys (2010). Estructuras organizacionales y tipos de organigramas. Guadalajara, Jalisco, México: Editorial Universitaria: Universidad Autónoma de Guadalajara. 74 p.

Villarroel Camacho, L. (2017). Análisis de Estados Financieros. Santa Cruz, Argentina: CreateSpace Independent Publishing Platform. Vol. 2. 296 p.

## 2. Electrónicas

Calzada Díaz, H. (2017). ¿Qué son las razones financieras? Obtenido el 25 de abril de 2020 de Rankia Sitio web: <https://www.rankia.mx/blog/como-comenzar-invertir-bolsa/3517245-que-son-razones-financieras>

Canals, J. (2004). El papel de las juntas en la gestión estratégica de la empresa. Obtenido el 25 de abril de 2020, de Inalde Business School Sitio web: <http://blog.inalde.edu.co/el-papel-de-la-junta-directiva-en-la-gestion-estrategica-de-la-empresa>

Firpo, M. G. (2015). Formación personal: proceso fundamental para el éxito de la empresa. Obtenido el 25 de abril de 2020 de eoi Sitio web: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/26/formacion-de-personal-proceso-de-rrhh-fundamental-para-el-exito-de-la-empresa/>

González C, J. E. (2015). MESA DE TRABAJO. Enero. Obtenido el 20 de abril de 2020, de DocIRS Technology Sitio web: [https://www.docirs.cl/Mesa\\_de\\_Trabajo.htm](https://www.docirs.cl/Mesa_de_Trabajo.htm)

González C, J. E. (2010). PMO ¿Por qué y cómo? Noviembre. Obtenido el 20 de abril de 2020, de DocIRS Technology Sitio web: [https://www.docirs.cl/pmo\\_porque\\_como.htm](https://www.docirs.cl/pmo_porque_como.htm)

Glagovsky, Hugo Esteban. (2001). Teoría del análisis FODA. Noviembre 12. Obtenido el 13 de marzo de 2020 de Sitio web: <https://www.gestiopolis.com/teoria-del-analisis-foda/>

Granados Romero, E., et. al. (2013). Manuales administrativos y reglamentos. Obtenido el 25 de abril de 2020 de Le blog de proceso Sitio web:



<https://procesoadministrativo03.wordpress.com/2013/10/28/manuales-administrativos-y-reglamentos/>

Laskurain, A. (2018). Plantilla: Las fases del Control Financiero. Obtenido el 19 de abril de 2020 de Captio by emburse Sitio web: [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/260057/Descarregables/CAPTIO Plantilla fases control financiero.pdf?utm\\_campaign=control%20financiero&utm\\_source=hs\\_automation&utm\\_medium=email&utm\\_content=63719966&hsenc=p2ANqtz-9xSI1WzWag6Byaha7qnUSdBY-Pg-dgKgS76omM\\_TlbktMlwik9gLyAEhliNfAcPgIsL69HZneboGDkQyqO\\_1ZnBSJyA&hsmi=63719966](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/260057/Descarregables/CAPTIO%20Plantilla%20fases%20control%20financiero.pdf?utm_campaign=control%20financiero&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=63719966&hsenc=p2ANqtz-9xSI1WzWag6Byaha7qnUSdBY-Pg-dgKgS76omM_TlbktMlwik9gLyAEhliNfAcPgIsL69HZneboGDkQyqO_1ZnBSJyA&hsmi=63719966)

Licenciatura en RR.HH. (2002, julio 20). Clima laboral. Universidad de Champagnat. Obtenido el 25 de junio de 2020 de Sitio web: <https://www.gestiopolis.com/clima-laboral/>

Martínez, Rodrigo. (S/F). Metodologías e instrumentos para la formulación, evaluación y monitoreo de programas sociales. CEPAL Obtenido el 13 de marzo de 2020 de Sitio web: [http://recursos.salonesvirtuales.com/assets/bloques/martinez\\_rodrigo.pdf](http://recursos.salonesvirtuales.com/assets/bloques/martinez_rodrigo.pdf)

Méndez, D. (2018). Definición de cronograma. Obtenido el 2 de mayo de 2020 de Economía Simple Sitio web: <https://www.economiasimple.net/glosario/cronograma>

Ministerio de planificación nacional y política económica. (2009). Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo. Obtenido el 13 junio de 2020 de MIDEPLAN Sitio web: <http://evalperu.org/sites/default/files/resources/file/3.%20MPNGE%20guia%20diagramas-flujo-2009.pdf>

Real Academia Española. (2014). Minuta. Obtenido el 20 de junio de 2020 de RAE  
Sitio web: <https://dle.rae.es/minuta>

S/A. (2018). ¿Qué es un webinar? Obtenido el 20 de mayo del 2020 de Workana  
Sitio web: <https://www.workana.com/i/glosario/webinar/>

S/A. (2014). ¿Qué es y cómo hacer un manual de procedimientos? Obtenido el 20 de abril del 2020 de Softgrade Sitio web: <https://softgrade.mx/manual-de-procedimientos/>

Seguridad Minera. (2013). DNC: determinación de necesidades de capacitación. Obtenido el 20 de junio de 2020 de Seguridad Minera Sitio web: <https://www.revistaseguridadminera.com/capacitacion/determinacion-de-necesidades-de-capacitacion/>

Secretaría de Economía. (2006). ¿Qué es la Estandarización? Obtenido el 13 de junio de 2020 de Gobierno de México Sitio web: <https://www.gob.mx/se/articulos/que-es-la-estandarizacion>

Secretaría de la Función Pública. (2010). ¿Qué es el perfil de puesto? Obtenido el 25 de abril de 2020 de Dirección General de Desarrollo Humano y Servicio Profesional de Carrera Sitio web: <http://usp.funcionpublica.gob.mx//manuales/manualesingreso/documentos/queeselperfildelpuesto.pdf>

Secretaria de Relaciones Exteriores. (2004). Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos. Obtenido el 25 de abril de 2020 Sitio web: [https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia\\_elab\\_manu\\_proc.pdf](https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf)

Teruel, S. (2019). Guía básica: Manual de bolsillo para el control financiero. Obtenido el 19 abril de 2020 de Captio by emburse Sitio web: [https://cdn2.hubspot.net/hub/260057/file-1548378996-pdf/Descarregables/Captio-Manual-bolsillo-Control-Financiero.pdf?utm\\_campaign=control%20financiero&utm\\_source=hs\\_automation&utm\\_medium=email&utm\\_content=13996304&hsenc=p2ANqtz-\\_uA0ViFWrfiB5qAVSFJXhHSIkQCFBxXLeuln7fBjqvG4IzOert9ZNptU\\_toINHyWIOcqqMCH86UhG6qN8q2qBYY4SYug&hsmi=13996304](https://cdn2.hubspot.net/hub/260057/file-1548378996-pdf/Descarregables/Captio-Manual-bolsillo-Control-Financiero.pdf?utm_campaign=control%20financiero&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=13996304&hsenc=p2ANqtz-_uA0ViFWrfiB5qAVSFJXhHSIkQCFBxXLeuln7fBjqvG4IzOert9ZNptU_toINHyWIOcqqMCH86UhG6qN8q2qBYY4SYug&hsmi=13996304)

Vivanco Vergara, M. E. (2017). LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS COMO HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO DE UNA ORGANIZACIÓN. Obtenido el 21 mayo de 2020 de Universidad Internacional Sek. República del Ecuador. Sitio web: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202017000300038](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038)

## **V. Anexos**

Anexo 1. Análisis del Entorno

Anexo 2. Control Financiero Básico

Anexo 2.1 Herramienta Financiera

Anexo 2.2 Manual de la Herramienta Financiera

Anexo 3. Estructura Organizacional Definida

Anexo 3.1 Manual de Organización

Anexo 3.2 Organigrama

Anexo 4. Estandarización de Procesos de Operación

Anexo 4.1 Manual de Operaciones

Anexo 4.2 Diagramas de Flujo

Anexo 5. Formación del Personal

Anexo 5.1 Encuesta de Detección de Necesidades de Capacitación

Anexo 5.2 Formato de Reporte de Cursos Tomados

Anexo 5.3 Herramienta de Seguimiento y Control de la Capacitación

Anexo 5.4 Reporte del Clima Laboral

Anexo 6. Gestión de Juntas

Anexo 6.1 Formato de Minuta de Reunión

Anexo 6.2 Formato de Planning de Reunión

Anexo 6.3 Manual para la Programación y Gestión de Juntas

Anexo 6.4 Herramienta de Gestión y Seguimiento de Juntas