

**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 3A01 Consultoría en MYPE

**Consultoría integral en la empresa *Taller de hojalatería y pintura*¹ en el
municipio de Zapopan, Jalisco**

PRESENTAN

Equipo de alumnos:

Yasmin Alejandra González García. Administración de empresas y emprendimiento.

Sergio Escamilla Quintero. Psicología.

Rodrigo Hernández González. Ingeniería Mecánica.

Jerome Thebault. Ingeniería Industrial.

Profesor PAP:

Lic. Andrea Yunuen Escobar Galindo.

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

CONTENIDO

RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
METODOLOGÍA DEL PROYECTO	7
I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
1. GENERALIDADES Y CONTEXTO DE LA EMPRESA .¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.	
1.1. Ficha técnica y perfil del empresario	8
1.2. Historia de la empresa	9
1.3. Entendimiento del negocio	10
1.4. Fundamentos estratégicos de la empresa.....	14
1.5. Análisis del entorno	15
2. DIAGNÓSTICO.....	23
2.1. Metodología del diagnóstico.....	23
2.2. Proceso particular	24
2.3. Descripción de la situación de la empresa	28
2.4. Análisis e interpretación de resultados	44
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación	44
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados	48
3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	58
3.1. Misión, visión y valores.....	58
3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general.....	59
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo	65
3.4. Mapa estratégico	90
4. PROPUESTA DE MEJORA	91
4.1. Nombre de la propuesta	91
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación.....	91

4.3. Plan de acción	93
5. IMPLEMENTACIÓN	106
5.1. Actividades realizadas y su justificación	106
5.2. Ajustes al plan de acción (sólo en casos necesarios).....	110
5.3. Resultados obtenidos	113
5.4. Tablas sobre empleo y capacitación.....	129
5.5. Tablero de seguimiento de indicadores.....	130
6. RECOMENDACIONES FINALES (ESTRATÉGICAS)	135
6.1. Corto plazo	135
6.2. Mediano plazo	1
6.3. Largo plazo	137
II. Reflexiones de cierre estudiantes (APRENDIZAJES).....	139
III. CONCLUSIONES	4
IV. FUENTES CONSULTADAS.....	4
1. Bibliográficas.....	6
2. Electrónicas.....	6
V. ANEXOS.....	9

Resumen

Este reporte del Proyecto de Aplicación Profesional de Consultoría a Micro y Pequeñas Empresas fue elaborado por un equipo multidisciplinario de estudiantes de las carreras de Administración de Empresas, Psicología, Ingeniería Industrial e Ingeniería Mecánica, mediante las metodologías de consultoría empresarial del Centro Universidad Empresa del Instituto Tecnológico de Estudios superiores de Occidente.

Este documento contiene las diferentes etapas del proyecto que se realizó entre los meses de enero y julio de 2018, con la finalidad de detectar debilidades y fortalezas de una empresa dedicada a la hojalatería y pintura automotriz, para así después hacer propuestas de mejora, que una vez validadas, serían implementadas para el mejor funcionamiento y enriquecimiento de esta. Se comenzó haciendo un estudio en el micro y macroentorno de la empresa y su giro, para así conocer profundamente el funcionamiento. Se estudió la historia, los servicios de ofrece y como los ofrece, en cuanto al macroentorno, se consultaron fuentes oficiales de censos y estudios a nivel regional de MyPEs. Este estudio nos llevo a poder hacer el análisis del entorno para así detectar las oportunidades y amenazas existentes.

Pasando a continuación a una segunda instancia de diagnosticar la empresa. Se entrevistó a personas expertas en el giro, se habló con el empresario y sus colaboradores y se aplicaron herramientas con la finalidad de recabar información que nos fuera útil al equipo de consultores para así poder presentar propuestas de mejora mediante un planteamiento estratégico dividido por áreas funcionales (Finanzas, Mercadotecnia, Operaciones, Recursos Humanos y Gestión Directiva). Estableciendo metas, se implementaron las propuestas validadas anteriormente, haciendo visitas semanales y generando productos y servicios los cuales están descritos en el documento. Así como los resultados e impactos generados a partir de las implementaciones hechas a lo largo del proyecto.

Introducción

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

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

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

Aspectos cualitativos.

- Mejora en los procesos de información y toma de decisiones (claridad y oportunidad). [L]
[SEP]
- Cambios en la motivación del personal y su involucramiento en la empresa (mejora del clima organizacional). [L]
[SEP]
- 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.<sup>[L]
[SEP]</sup>
- Elevación de aprovechamiento de recursos físicos disponibles (mejora en
- Distribuciones de planta y equipo).<sup>[L]
[SEP]</sup>
- Determinación de estándares de medición y control, (identificando oportunamente desviaciones significativas, disminuyendo retrabajos y desperdicios).<sup>[L]
[SEP]</sup>
- Incremento del potencial de ventas (a través de la determinación de segmentos y posicionamiento más adecuado).

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 consultor y un docente de documentación.

Generalidades y contexto de la empresa

1.1. Ficha técnica y perfil del empresario

Datos generales de la empresa:	
Nombre: Taller hojalatería y pintura	
Domicilio:	
Teléfonos:	Página web: N/A
Personal:	Correo electrónico:
	Facebook:
Tiempo de fundación: 4 años	Forma jurídica: Sociedad Anónima de Capital Variable
Número de empleados: 4	Giro de la empresa: Hojalatería y pintura automotriz

Datos generales del empresario:	
Nombre: Empresario	
Escolaridad: Licenciatura	Edad: 30 años
Experiencia previa: 9 años en el medio. Experiencia en el extranjero. Asistente recurrente al SEMA show.	

1.2. Historia de la empresa

El empresario, comenzó su experiencia laboral cuando regresó del extranjero a los 21 años y tomó la decisión de vivir solo.

Primero, por necesidad de trabajo y estudio, comenzó a trabajar en un taller de detallado de autos, desempeñándose como detallador. Sus principales actividades eran detallar, pulir, preparar autos para mantenimiento y limpieza. Siempre tuvo gusto por la automotriz, pero con ese trabajo supo que se quería dedicar a ese ramo, vio potencial en él.

Al tiempo, y con apoyo de su familia, el que era su jefe se convirtió en su socio, sociedad que duró aproximadamente 3 o 4 años. Comenzó a involucrarse más en la parte del manejo de la empresa, incluso realizaron algunos programas de televisión para promocionar al taller, algo que ha dejado de implementar pero que le gustaría retomar para el año 2018, que se cumple su visión.

Después de esa etapa, decide terminar esa sociedad y emprender junto con un amigo su propio taller. Su nuevo socio formó parte de la sociedad muy poco tiempo, aproximadamente 5 meses.

En marzo del 2014, El empresario adquirió su parte y decidió llevar por el mismo el taller, motivado por una hija que venía en camino. En ese tiempo solo había dos personas en la operación; él mismo era el detallador, y un empleado que se dedicaba a la parte de laminado.

Para el año 2018 cuenta con 4 empleados, encargándose él mismo de la parte administrativa. Durante un tiempo fueron dos empleados más, pero por factores externos decidieron retirarse de la empresa, pero no hubo reemplazo. El empresario

creo que con los empleados que tiene puede cubrir la demanda de trabajo, solo tal vez, necesitaría una persona más, pero con experiencia indispensable.

El fuerte de la empresa son la pintura y el laminado, pero el empresario tiene interés en que el servicio de detallado creciera, además tiene interés en doblar las ventas del detallado para este año. También en ocasiones se hacen instalaciones de accesorios como rines, suspensiones y supercargadores, pero no es su principal actividad.

En el flujo de clientes, por lo general recibe los automóviles a principio de semana (lunes/martes) y los entrega a final de semana. Pero cualquier día puede recibir o entregar los automóviles.

Considera que el equipo de trabajo es lo que más potencializa su empresa, sus colaboradores están cómodos trabajando ahí y eso mejora el desempeño en las actividades designadas. Siempre procura tener herramienta y maquinaria de alta calidad para así poder ofrecer el mejor servicio a sus clientes.

1.3. Entendimiento del negocio

El proceso general del negocio se desarrolla de la siguiente manera: los clientes se captan por medio de recomendaciones, por lo que son ellos quienes se ponen en contacto con la empresa. En el área de administración se atiende la llamada y se agenda cita para revisión del auto.

Una vez agendada la cita, el cliente lleva el auto el día programado y se coloca en la entrada para realizar un diagnóstico. El cliente pasa a la oficina y comunica cuáles son sus necesidades, una vez realizado el diagnóstico se le hace una recomendación por parte del taller sobre el servicio más conveniente a realizar. Posteriormente se genera un paquete de servicios y el presupuesto estimado. Si el

cliente lo acepta, se genera una hoja de recepción con los datos del cliente y del auto, se firma y se le entrega una copia al cliente, se le indica aproximadamente el tiempo que tardará en entregarse el auto y que el taller le llamará una vez que este terminado. Si el cliente no acepta el presupuesto, se trata de negociar y llegar a un acuerdo, sin embargo, los precios se respetan en la medida posible.

No hay un tiempo exacto de entrega, puesto que este dependerá del tipo de servicio y del trabajo acumulado, sin embargo, el tiempo estimado es de dos a tres días. Debido a que es un trabajo artesanal y de calidad, se le explica al cliente que no hay un tiempo de entrega, el taller le comunicará cuando el auto esté terminado.

Los servicios que se ofrecen son los de laminado y pintura, los más demandados, así como detallado, venta e instalación de accesorios de performance y personalización de auto, en donde se espera crecer en un futuro. Además, se realizan servicios mecánicos como afinaciones sencillas, solo cuando el cliente lo requiere.

De acuerdo con el servicio solicitado por el cliente, se desarrolla el siguiente proceso:

Área de laminado: se prepara la pintura y se empapela para ingresar a cabina, se pinta y se hace el "curado", proceso que engloba tanto el secado como el endurecimiento de una pintura, después se "asienta", es decir se alisa, con lija para pre-pulido, se pule y se abrillanta la pieza.

Área de detallado general: se perfila en el área y se colocan torres para levantarlo, se bajan las llantas y se lavan, se lavan tolvas, suspensión, chasis, se montan las llantas y se baja el auto y se descontamina todo el auto con una plastilina especial.



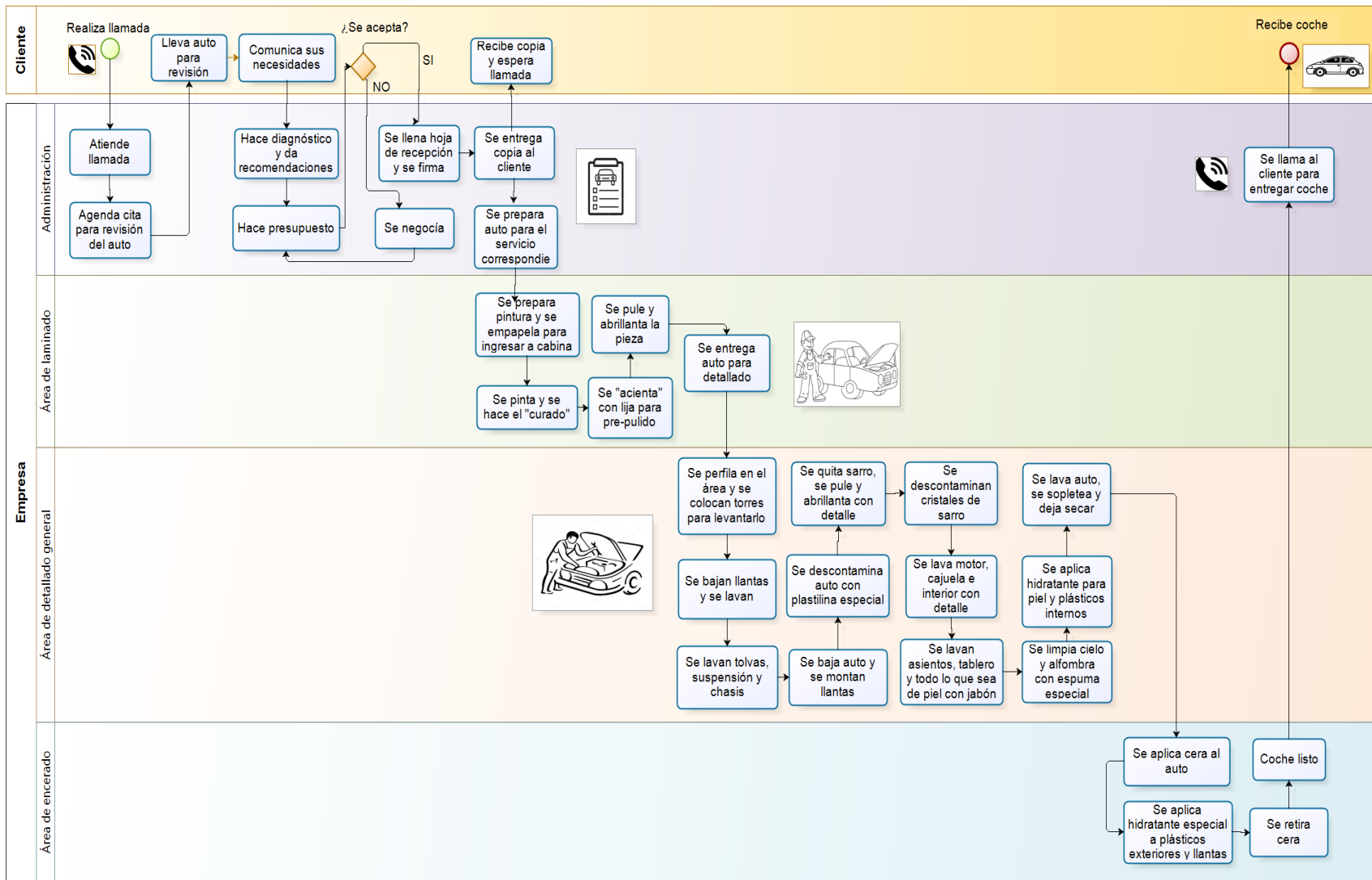
Se quita el sarro a todo el auto, con detalle, se pule y se abrillanta. 

Se descontaminan los cristales de sarro y se les quitan las gotas. Se lava el motor, la cajuela y se limpian a detalle cada rincón del interior, los asientos, el tablero y todo lo que sea de piel se lavan con jabón de calabaza. [L]
[SEP]

Se limpia el cielo con una espuma especial y se limpia la alfombra. Al final se aplica un hidratante para piel y para plásticos internos). Se lava todo el auto con un jabón especial, se sopletea todo y se deja secar. [L]
[SEP]

Área de encerado: Se aplica la cera al auto y a los plásticos exteriores y llantas se aplica el hidratante especial y se retira la cera.

Una vez terminado el proceso, se le llama al cliente para comunicarle que el auto está terminado, por lo que podrá pasar por el cuando sea conveniente. A continuación, se muestra el diagrama general del proceso:



1.4. Fundamentos estratégicos de la empresa

Propuesta de valor

En la empresa se busca brindar siempre el mejor servicio al cliente, atentamente y con profesionalismo. La empresa refleja confianza, mediante la cuál es posible formar vínculos con los clientes, ofreciendo precios justos, trabajos de alta calidad y entregas a tiempo.

Ventaja competitiva

La empresa ofrece servicios variados desde laminado y pintura hasta personalización, utilizando productos y herramientas de la mejor calidad. Por lo que los clientes pueden acceder a excelentes servicios, pagando un precio justo en relación con el que ofrece la competencia.

Estrategia genérica

Se identifica que la empresa sigue una estrategia genérica de enfoque, pues los servicios, al ser especializados y generalmente para autos de alta gama, van dirigidos a un nicho de mercado muy específico, sobre todo al mercado de clase media-alta.

Ventaja competitiva final

Después de analizar con el empresario, se llegó a la conclusión de que la ventaja competitiva de la empresa consiste en el dominio y conocimiento que se tiene en el sector, la experiencia internacional que el empresario tiene, y el contar con herramientas y maquinaria de alta calidad, específicamente la cabina.

1.5. Análisis del entorno

Introducción

El entorno es algo que puede influir en las acciones que llevemos a cabo, y una empresa es como un sistema que está en constante interacción con su entorno, por lo que siempre habrá que tomarlo en cuenta para realizar una buena planificación estratégica y llevar a cabo acciones que aseguren una alta probabilidad de éxito.

El objetivo de un análisis del entorno es recopilar información precisa y de calidad sobre fuentes confiables como cámaras, datos oficiales, instituciones de estadística, banca, especialistas, centros de investigación, revistas y bibliografía especializada.

Por lo que en el presente documento se ofrece información procedente de estos medios para identificar variables desde dos perspectivas. En primer lugar, se identificarán variables del macroentorno, tomando en cuenta factores económicos, aspectos socioculturales, demográficos y ambientales, aspectos políticos, legales y gubernamentales, aspectos tecnológicos, así como el contexto sectorial y la clasificación según sistema de clasificación Industrial de América del Norte.

En segundo lugar, se identificarán variables correspondientes al microentorno, ofreciendo información sobre la rivalidad de los competidores actuales, poder de negociación de los clientes y proveedores, productos sustitutos y entrada potencial de nuevos competidores. Además, se presentará una entrevista realizada a un experto en el tema, que brindará información sobre sus conocimientos y experiencia aplicable al microentorno.

Se mostrará además la tabla resumen de variables, cuyo objetivo es poder observar rápidamente todas las variables anteriormente mencionadas e identificar si representan una amenaza, oportunidad o ambas para la empresa, así como el

diamante de Porter donde se verá cuál es el poder que existe para cada variable; alto, medio o bajo.

Finalmente se presentarán las conclusiones del análisis, haciendo alusión a las principales amenazas y oportunidades que se consideran importantes y de valor para la empresa, así como posibles recomendaciones por parte del equipo consultor.

Tabla resumen del análisis del entorno

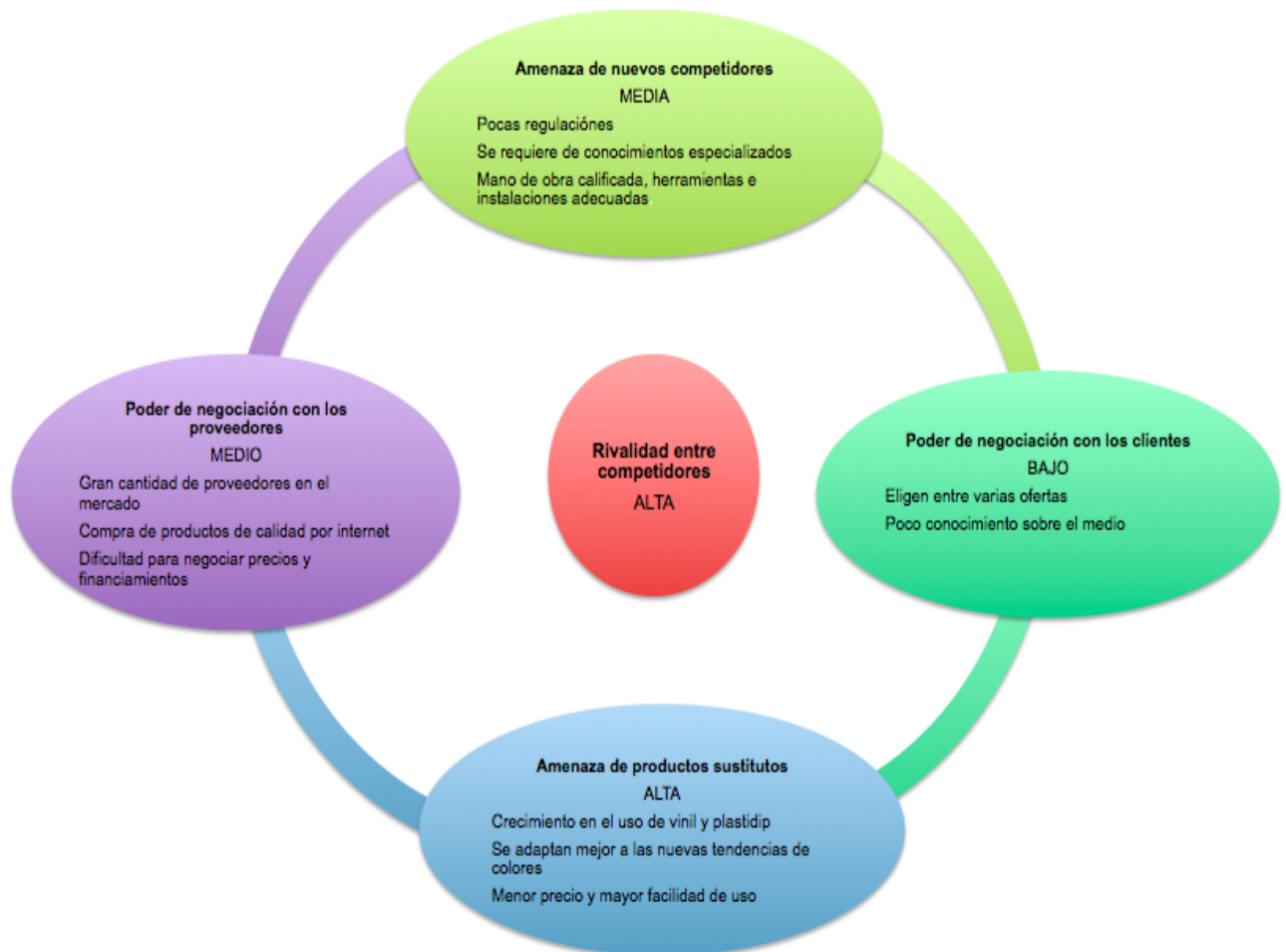
Variable	Oportunidad	Amenaza
Aspectos económicos:		
Unidades Económicas		<i>Alto número de competidores dentro del mercado, lo que representando una barrera baja para que nuevos competidores puedan acceder a él.</i>
Tendencia de las personas en su gasto	<i>Una parte del gasto de las personas está destinado a mantenimiento, servicio y accesorios automotrices, representando un consumo frecuente.</i>	
Tasa de inflación		<i>En el último año se han presenciado incertidumbre, causando variaciones y alzas en los precios, incluyendo una posible inestabilidad en los precios de materias primas y herramientas.</i>
Producto Interno Bruto	<i>La productividad en Jalisco crece conforme el tiempo, al</i>	

	<i>igual que el sector al que pertenece la empresa.</i>	
Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:		
Tendencia hacia la especialización	<i>Por estar dirigido a un segmento de mercado muy claro, existe la posibilidad de detectar los servicios más demandados y especializarse exclusivamente en ellos.</i>	
Cambios en gustos y preferencias		<i>Los gustos y preferencias de las personas que siguen las tendencias y modas cambian constantemente, lo que los lleva a buscar talleres que ofrezcan servicios a la vanguardia.</i>
Hábitos de compra	<i>Crecimiento en las compras de automóviles deportivos y de lujo, lo que representa un alza en la demanda de servicios y mantenimiento especializado.</i>	
Aspectos políticos, legales y gubernamentales:		
Normatividad		<i>En el caso de la NOM 068 SCFI-2000, afectarían las modificaciones que se realizan cada cinco años, pues la empresa deberá mantenerse informada al respecto.</i>
Leyes de protección ambiental	<i>Muchos de los talleres de hojalatería y pintura no cuentan con cabina especializada, lo que provoca que el daño al medio ambiente sea mucho mayor, y se enfrenten a regulaciones más estrictas.</i>	

Comités de acción	Centros como CESVI representan un medio para acceder a capacitaciones y talleres que apoyan el crecimiento de las empresas, así como la oportunidad de alcanzar certificaciones.	
Aspectos tecnológicos:		
Capacidades tecnológicas		A pesar del gran número de talleres, la mayoría no cuenta con las capacidades ni herramientas tecnológicas para brindar un servicio eficiente y de calidad.
Buenas prácticas de reparación		Gran parte del porcentaje de los talleres existentes no han brindado capacitación a su personal sobre prácticas de reparación y uso de maquinaria y herramienta.
Tecnología e innovación	Por un lado, representa una oportunidad para la empresa el contar con algunas de estas herramientas, como la cabina para pintura, dándole una ventaja sobre su competencia.	La empresa deberá, por otro lado, tomar en cuenta todos aquellos métodos que surjan y que por el momento no se apliquen.
Aspectos de competencia:		
Rivalidad entre competidores		Hay una fuerte rivalidad entre competidores que ofrecen servicios especializados, donde muchos cuentan con años de experiencia, así como instalaciones, herramientas y productos de calidad.
Entrada potencial de nuevos competidores		Es relativamente fácil el ingreso al sector, sin embargo, representa una mayor

		<i>competencia para la empresa cuando cuentan con mano de obra capacitada.</i>
Productos sustitutos	<i>No es recomendable la utilización de plastidip o vinil para trabajos especializados y de alta calidad, que es la imagen que busca proyectar la empresa, por lo que es una oportunidad el utilizar pintura, y además tener conocimiento de la aplicación de vinil si se llega a solicitar.</i>	<i>El vinil y plastidip son productos sustitutos fuertes pues se adaptan a las nuevas tendencias y modas sobre cambiar a colores mates o cromados, además de que su precio es menor y su aplicación es más rápida.</i>
Poder de negociación de los consumidores	<i>Los clientes con un poder de negociación alto van en aumento, lo que representa una oportunidad pues este tipo de cliente entiende que un servicio especializado es más caro, por lo que buscarán talleres de este tipo.</i>	<i>Aún dominan aquellos clientes que no tienen tanto conocimiento del medio, por lo que optarán por talleres no especializados pero que ofrecen precios más bajos.</i>
Poder de negociación de los proveedores		<i>Tienen un poder medio de negociación ya que generalmente ofrecen créditos o mejores precios a aquellos talleres que llevan más tiempo dentro del medio, cuando llevan pocos años es más difícil acceder a ellos.</i>

Diamante de Porter



Conclusiones

Mediante la investigación que se llevó a cabo, consultando diferentes fuentes de información confiables y entrevistando a un experto en el giro, se detectaron ciertas oportunidades de desarrollo y amenazas para la empresa.

Una gran oportunidad que se tiene es **la tendencia al incremento de ventas de automóviles de lujo y deportivos**, además de que una parte considerable del gasto de las personas está destinado a mantenimiento y accesorios automotrices. Con base en la información brindada por el experto se cuenta con las instalaciones y herramientas adecuadas para poder desarrollar trabajos de calidad, pudiendo así atraer clientes frecuentes, concedores del giro.

Por lo general el perfil de estos clientes es que tienen cierto grado de conocimiento sobre el sector, por lo que son conscientes de la calidad de servicio que necesitan, lo que les da un alto poder de negociación. Sin embargo, también suelen tener conocimiento de los precios de productos de calidad, como pinturas, así que son más conscientes al identificar que un servicio de calidad tendrá un costo mayor.

Por otro lado, a pesar de que dentro del giro de hojalatería y pintura existen actualmente un considerable número de talleres, las estadísticas muestran que el mayor porcentaje de ellos no cuenta con certificaciones, instalaciones, herramientas y mano de obra requerida para ofrecer un servicio de calidad. Esto representa una gran oportunidad para la empresa, al estar orientada a ofrecer servicios especializados y de alta calidad, diferenciándose de los demás. Asimismo, a pesar de que cada día ingresan nuevas empresas al sector, convirtiéndose en competencia, necesitaran contar con mano de obra calificada, así como instalaciones adecuadas, para poder competir como un taller especializado

Por otra parte, la competencia directa de la empresa, que son Detallado Rafa y Luigi's, cuentan con talleres con la misma especialidad, pero más grandes, mejor ubicados y con mucha más antigüedad, representando una amenaza pues genera mucha rivalidad y dificultad de posicionamiento.

También se encuentra la tendencia hacia **productos sustitutos** como el vinil y el plastidip, el cual es más fácil de instalar y tiene costos más bajos, pero no es de alta

calidad como los servicios que ofrece la empresa. Es importante considerar estos productos representan una amenaza alta al poder ser utilizados con mayor facilidad en la aplicación de un cambio de color a un automóvil, donde se puede volver al estado original sin mayores complicaciones, lo que va de acuerdo con las nuevas tendencias de 2017-2018 de mudarse a los colores mates y cromáticos

Existe una oportunidad en cuanto a los **proveedores**, pues se concluye que hay en el mercado un amplio número que son reconocidos por manejar productos de excelente calidad, los cuales están dispuestos a negociar con precios preferentes o financiamiento con aquellos talleres que tengan algunos años ya en el mercado y tengan estabilidad financiera, por lo que es una gran ventaja poder acceder a mejores precios, tomando en cuenta que la situación económica actual, así como el alza de los precios, lleva a que el costo de la materia prima sea mayor.

Concluyendo, se considera que se deben aprovechar las oportunidades que se tienen y hacer frente a las amenazas creando una planeación estratégica y ejecutándola con de manera correcta.

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 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 con 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

Para dar inicio al proyecto se hizo una primera visita a La empresa con la finalidad de conocer las instalaciones, herramientas de trabajo y a los colaboradores, así como recabar información para poder entender el negocio. En dicha visita el equipo tuvo una entrevista con el empresario, al que se le preguntó de manera muy general como operan las áreas funcionales; administración y gestión, mercadotecnia, recursos humanos, finanzas y operaciones. También se indagó un poco sobre la situación del mercado, la competencia, los servicios que se ofrecen, el tipo de cliente que suele asistir y el proceso que se sigue desde que llega el cliente a solicitar un servicio, hasta el momento en que el auto le es entregado. Con esta información se elaboró el documento de entendimiento del negocio, además de un diagrama de flujo del proceso y su explicación para mayor entendimiento.

Además, en la primera visita, se hizo un recorrido por la planta, identificando los procesos de producción, las áreas y espacios para cada proceso, así como la maquinaria, herramientas y personal encargado de cada proceso.

Para la siguiente etapa, **análisis del entorno**, el equipo seleccionó aquellas variables que podrían llegar a ser de interés para el empresario por la probabilidad de que intervengan en su entorno. Desde el microentorno; la situación del mercado, los competidores, proveedores, clientes y productos sustitutos, como el macroentorno; variables relativas a factores económicos, socioculturales, políticos, y tecnológicos.

Para la obtención de información se entrevistó a un experto en el sector que pudiera brindar datos relativos específicamente al microentorno, posteriormente se investigó en fuentes secundarias como Internet, bases de datos de EMIS Pro y EBSCO Host del ITESO e INEGI, la situación del macroentorno. Con toda la información recabada se redactó el documento de análisis del entorno con la información respectiva a dichas variables.

En la siguiente visita se comenzó a indagar más acerca del proceso de las áreas funcionales, pero de una manera más detallada. A partir de la información que el equipo fue obteniendo se realizó el documento de plan de búsqueda, el cual tiene la función de establecer el rumbo que se deberá de seguir para localizar toda la información interna necesaria, de acuerdo con los resultados esperados y a los indicadores involucrados. Una vez llegados a este punto, se comenzó con el periodo de diagnóstico, transcurso en el cual se utilizaron diferentes herramientas para profundizar en la situación de la empresa.

Desde el área **administrativa y de gestión** se indagó, mediante una entrevista con el empresario, sobre la filosofía de la empresa, la existencia de organigrama y descripción de puestos, líneas de mando, normatividad y existencia de objetivos a corto, mediano y largo plazo, así como de sus respectivas estrategias. Se le pidió al empresario los documentos donde se encontrarán plasmados estos puntos, en el caso de que contara con ellos, por lo que se observó que solo algunos puntos si se encuentran documentados.

De igual modo mediante una entrevista con el empresario se indagó sobre el área de **mercadotecnia y ventas**. En un primer momento se preguntó sobre la existencia de una lista de clientes y un registro de las ventas realizadas, observando que no se cuenta con ninguna de ellas, siendo todo registrado de manera empírica donde la información de los clientes es básicamente el registro de contactos en el celular. En cuanto al análisis de la competencia, se le preguntó al empresario que tanto

conocimiento tiene sobre el medio, identificando que conoce cuál es su competencia directa y su situación, por lo que el equipo procedió a investigar sus características en los sitios web de cada uno de los talleres, para después realizar una tabla comparativa con la información recabada y poder tener una visión más clara de los factores que diferencian a cada uno.

En cuanto a las estrategias de marketing, se aplicó al empresario una evaluación de la implementación de estrategias, herramienta que permite evaluar y obtener el perfil general de las actividades de marketing aplicadas hasta el momento, identificando además planes y proyectos a futuro, con esta información recabada es posible obtener una imagen de que tanto dominio tiene el empresario sobre esta área. Además, se consultó cuales eran los medios que en este momento se utilizan para hacer publicidad, revisando la página de Facebook, el contenido que se sube a ella, los visitantes y el contenido multimedia (videos promocionales) con los que se cuenta pero que no han sido lanzados aún.

En cuanto al área de **recursos humanos**, se hizo una entrevista con cada uno de los colaboradores donde se les solicitó su apoyo para contestar una evaluación que incluiría los temas de filosofía de la empresa, clima laboral, formalización y grado de comunicación y posibles áreas de mejora que cada uno identificara. Todos los colaboradores se mostraron dispuestos a contestar las preguntas, y para obtener datos cuantitativos, se obtuvo el índice de satisfacción y clima laboral.

Por otro lado, con ayuda de la herramienta DIE fue posible identificar otros tantos temas importantes y de los cuales se generaron ciertas preguntas, por ejemplo, si los colaboradores cuentan con prestaciones de ley y un expediente donde se integren sus documentos. A partir de aquí, se aprovecharon las entrevistas con los colaboradores para valorar la situación, además de consultar con el empresario todas aquellas preguntas que surgieron.

Para el área de **finanzas y contabilidad** se pidió al empresario, mediante una entrevista, que explicara cómo se lleva a cabo el proceso de contabilidad en la empresa. Se obtuvo un registro de los ingresos y egresos que en ese momento se tenía disponible, sin embargo, era poco consistente y formal, pues la información no estaba del todo actualizada.

Se le solicitó al empresario un balance general y estado de resultados para su análisis más profundo. El empresario contactó al contador externo para que mandara la información, pero hasta la fecha no ha sido entregada.

Finalmente, para el área de **operaciones**, mediante el recorrido que se hizo por las instalaciones, se fueron tomando registro y fotos de los espacios de trabajo para analizar su distribución, identificando cuál es la función de cada área y el proceso que se lleva a cabo, desde el espacio de ingreso para los automóviles, el espacio de cabina hasta el espacio que se tiene destinado para el inventario.

Mediante entrevistas con los colaboradores se indagó sobre el proceso que cada uno sigue para la realización de los servicios, así como identificar si se cuenta con un documento formal donde ellos vayan registrando cuando un auto llega, el día en que debe ser entregado, el servicio a realizar y todos los avances que se vayan haciendo, se observó que no se cuenta con el. Por otro lado, directamente con el empresario se preguntó sobre el inventario, conocimiento de costos y la relación que se tiene con los proveedores, identificando que solo se tienen dos.

Para la elaboración del diagnóstico, utilizando toda la información recabada mediante el proceso anteriormente mencionado, se utilizaron además las herramientas de análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y DIE del CUE, las cuales permitieron al equipo llegar a hasta el problema central de la empresa, identificando las causas que lo generan desde cada

una de las áreas funcionales, puntualizando los puntos que pudieran servir para dirigir la siguiente etapa, la propuesta de mejora.

2.3. Descripción de la situación de la empresa

La situación de la empresa en el área de **administración y gestión** se encuentra de la siguiente manera; la organización está constituida como una Sociedad Anónima de Capital Variable a cargo del empresario. Al inicio de la consultoría, ya se contaba con una misión, visión y valores que se presentan a continuación:

MISIÓN:

Brindar asesoría para personalizar tu vehículo con un servicio experimentado, honesto y de calidad, dirigido a los amantes de la industria automotriz.

VISIÓN:

Ser una marca posicionada, consolidada en la industria y reconocida en el mercado nacional. Siendo pioneros en contar con una certificación donde destaque nuestra organización, formalidad, calidad y atención al cliente.

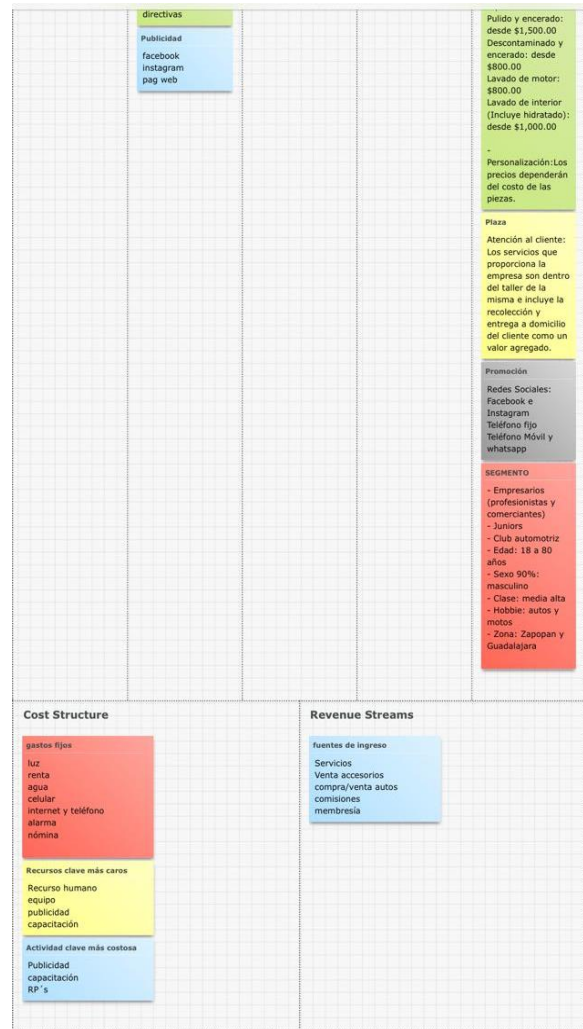
VALORES:

- Entusiasmo: “Es Dios conmigo”, hacer todo con pasión, con gusto y energía.
- Ética: actuar con base a los valores y a la moral.
- Respeto: Tratar a los demás como quieras que te traten.
- Profesionalismo: Ser el mejor en lo que haces.
- Solidaridad: Nunca restar, siempre sumar, con todos los que te rodean.

La anterior misión, visión y valores se encuentran documentados, sin embargo, ese documento lo conserva exclusivamente el empresario, por lo que solo algunos de los colaboradores conocen dicha información y de manera informal, el empresario

considera que los colaboradores no necesitan tenerlo de manera visual pues son consientes de que su trabajo se tiene que regir por estos aspectos.

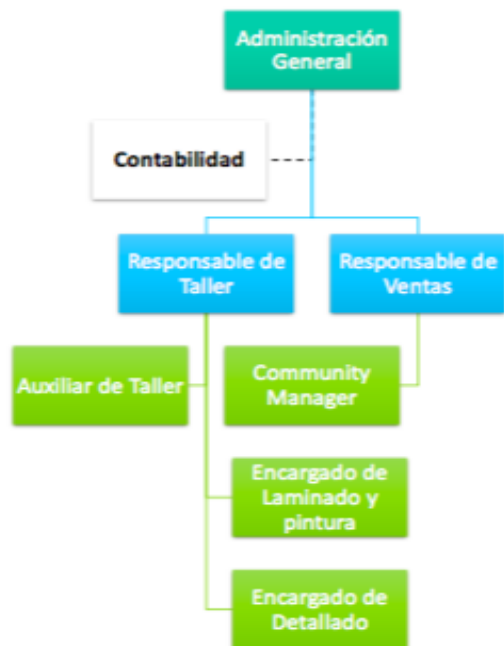
Por otro lado, se tiene un modelo Canvas que contiene información esencial como la lista de precios a ofrecer para cada servicio.



Key Partners	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationships	Customer Segments
<p>Maquilladores talleres, lotes, coyotes, empresas con flotillas que me piden maquila</p> <p>proveedores Materiales d pintura Materiales para detallado</p> <p>Talleres de apoyo Maquila para servicios de mecánica</p>	<p>planeación de publicidad hacer planeación semanal para difusión de material publicitario</p> <p>capacitación constantemente capacitar personal</p> <p>relaciones públicas mantener la vida social activa contratar RP 's</p> <p>proveedores mantener sana la relación con ellos buen historial creditorio</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR Calidad en la atención, servicio al cliente y profesionalismo.</p>	<p>personal y de amistad Atención personalizada, asesoría y creamos un vínculo de amistad para generar confianza y lealtad</p> <p>Membresías Crear membresías para tener una base de datos y ofrecer descuentos</p>	<p>SERVICIOS /Producto/ - Laminado: Reparación de golpes Sustitución de piezas - Pinturas: General o por partes - Detallado: Pulido Encerado Lavado de: interiores, motor, suspensión, rines, cristales. Hidratado de piel y/o plásticos. Descontaminación de pintura -Personalización: Modificaciones automotrices. Performance: mejorar el desempeño del automóvil. - Venta de accesorios y productos para el mantenimiento del auto. Precios - Laminado: Desde \$500.00 - Pintura: pieza desde \$2,000.00 - Detallado: carro ch \$2,500.00 med \$3,000.00 gde \$3,500.00 Xgde \$4,000.00 Tela: +\$500.00 Tercer fila de asientos: +\$500.00 Colores oscuros: +\$500.00 Pulido y encerado: desde \$1,500.00 Descontaminado y encerado: desde \$800.00 Lavado de motor: \$800.00 Lavado de interior (Incluye hidratado): desde \$1,000.00 - Personalización: Los precios dependerán del costo de las piezas. Plaza Atención al cliente: Los servicios que proporciona la empresa son dentro del taller de la misma e incluye la recolección y</p>
	<p>Key Resources Equipo Herramienta compresor cabina refacciones recurso humano pintor detallador preparador oficinista limpieza Oficina Papelería área de juntas Terminal computadora capacitación cursos diplomados certificaciones libros habilidades directivas Publicidad facebook instagram pag web</p>		<p>Channels REDES SOCIALES Facebook e Instagram Publicación de fotografía ya editada con logotipo y producción de video Nota: Hacer promociones Telecomunicaciones Whatsapp para el negocio Correo electrónico para enviar facturas</p>	

También se tiene un manual administrativo donde se describe la estructura organizacional de la empresa, sin embargo, las funciones de las unidades organizativas y las facultades de las personas, así como la descripción de puestos de trabajo, se encuentran de manera informal, y se considera que los puestos descritos en el organigrama no son los que realmente se tienen, por estas razones se percibe una cultura organizacional débil.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL



En cuanto al liderazgo, se identifica que es de un tipo directivo donde la presencia del empresario es indispensable, al ser este quien toma las decisiones. Para el proceso de toma de decisiones, solamente en algunos casos se cuenta con información adecuada para hacerlo, siendo los temas financieros, costos, situación del mercado y tendencias sociales los más tomados en cuenta. Como resultado se tiene una comunicación descendiente, donde en algunas ocasiones el personal llega a sugerir ideas, a partir de sus conocimientos, mas no siempre son tomadas en cuenta o implementadas.

Por otro lado, se cuenta con objetivos establecidos para el corto, mediano y largo plazo, sin embargo, estos no son consistentes ni formales, además de que no se tienen para todas las áreas funcionales. Dichos objetivos no son conocidos por todo el personal, y solo algunos de ellos contribuyen a su cumplimiento. Además, las actividades no se priorizan, donde en la mayoría de los casos no se implementa una cultura de cumplimiento de compromisos y administración del tiempo. Los procesos

se llevan a cabo de manera informal al no estar documentados y formalizados, con la ausencia de indicadores o controles como apoyo.

La empresa no estudia los **mercados** ni los productos actuales o potenciales, y a pesar de que cuenta en algunos casos con objetivos de venta clasificados por producto, zona, vendedor o cliente, y con una lista de los precios establecidos para cada servicio (presentes en el Canvas), de manera general no se cuenta con información confiable para realizar pronósticos y previsiones. Tampoco se cuenta con un método para evaluar la satisfacción del cliente, anteriormente se ha realizado una evaluación que consistía en tres preguntas aplicadas de manera presencial con los clientes, sin embargo, los resultados son inconsistentes y el empresario solo logra identificar que la mayoría considera que prefieren La empresa porque inspira confianza.

No obstante, se conoce la situación de los servicios ofrecidos, las fortalezas y debilidades, y la evolución que la demanda a tenido en cada uno de ellos. Se dispone de información sobre el tipo de clientes y el mercado al que se dirige, y se tiene conocimiento sobre la competencia directa y los productos sustitutos, aunque esta información es poco confiable al ser recuperada eventualmente. Mujeres, sobre todo jóvenes.

Se tuvo la oportunidad de analizar a la competencia directa de La empresa, y con la información obtenida se realizó la siguiente tabla comparativa:

	Ubicación	Facebook	Características
La empresa	Zapopan, Jalisco.		<ul style="list-style-type: none"> *Servicios personalizados *Cuenta con cavina *Trabajo de calidad *Uso de herramientas y materiales de calidad. *Redes sociales y contenido multimedia

Detallado Rafa	Av. Manuel J. Clouthier 850 45030 Zapopan	www.facebook.com/rafadetallado/	*Buena ubicación *Instalaciones amplias y limpias *Cuenta con rampa *Años de experiencia *Trabajo de calidad *Buen uso de redes sociales
Detallado Luigi		www.facebook.com/pages/Detallado-Luigi/160611807431579	*Buena ubicación *Instalaciones estéticas *Trabajo de calidad
Beto's Garage	Av. Patria #179 45030 Zapopan	www.facebook.com/BetosGarage/	*Instalaciones estéticas *Buen posicionamiento en cuanto a detallado *Trabajo de calidad *Buena atención al cliente *Buen uso de redes sociales

Se cuenta con actividades de promoción y publicidad, mas no son utilizadas de manera constante ni se cuenta con indicadores para medir su alcance, donde el plan estratégico es informal y solo conocido por el empresario. Anteriormente se contaba con una página web, sin embargo, esta se perdió, por lo que en este momento solo se utiliza la página de Facebook como medio de publicidad. No hay un tiempo establecido para subir contenido a la página con regularidad, se trata de hacerlo todas las semanas, o cuando llega un auto de alto nivel. Se cuenta con 1600 seguidores en total, 80% se obtuvieron el primer año de manera orgánica (sin publicidad), el resto en los años consecutivos, pues el tiempo destinado a MKT fue deficiente, hasta que se retomó en el año 2018.

Para poder evidenciar los datos anteriores fue que se le aplicó al empresario una evaluación de la implementación de estrategias, la cual consta de las siguientes preguntas, donde las respuestas fueran evaluadas en una escala del 0 al 5 (0 equivale a no sabe mientras que 5 es excelente):

1-Las actividades de Marketing que se llevan a cabo en la empresa ¿demuestran que se tiene conocimiento de los segmentos del mercado, características y tendencias?

Valor de 5 (excelente), pues el empresario sí demuestra tener conocimientos sobre el segmento de mercado al que se dirige, identificando que se dirige a un segmento de clase media-alta, por el tipo de servicio especializado que se ofrece.

2-Las actividades de marketing de la empresa, ¿toman en consideración las características de los consumidores, usuarios o clientes; sus valores; sus patrones de comportamiento y compra; sus niveles de lealtad; los aspectos demográficos; sus tendencias?

Valor de 4, el empresario tiene conocimiento sobre el perfil de sus clientes, identificando cuatro principales perfiles:

- Juniors, de entre aproximadamente 15 a 25 años.
- Profesionistas.
- Adultos mayores, de 70 años en adelante, exitosos.
- Mujeres, sobre todo jóvenes.

Tomando en consideración estas características, así como sus comportamientos y tipo de servicios que suelen pedir, es que se busca dirigir las estrategias de Marketing. Aún así, dichas estrategias carecen de una planeación formal.

3- ¿Las actividades de marketing prevén el comportamiento de los principales competidores, sus estrategias, las acciones previstas, así como los productos o servicios competidores y sustitutos, actuales y potenciales?

Valor de 3, se tiene cierto conocimiento sobre las estrategias que desarrolla la competencia directa, incluso se sabe que no hacen mucha publicidad pues ya tienen mucha clientela y no buscan atraer a gran escala, además de conocer los productos sustitutos actuales.

Sin embargo, al no realizarse investigaciones de mercado, toda la información que se tiene es poco sólida y confiable, por lo que las estrategias de marketing no prevén de manera eficiente esta parte.

4-Antes de iniciar cada actividad, ¿se analiza, de forma individual, el comportamiento del producto o servicio en términos de ventas y márgenes o beneficios?

Valor de 3, pues el empresario sí logra identificar que las estrategias de marketing utilizadas se enfoquen y los servicios más buscados por los clientes, para generar el impacto deseado. Sin embargo, todo este proceso es empírico, en donde no se toman en cuenta márgenes de utilidad ni beneficios esperados.

5-Antes de iniciar la implantación de cualquier plan en el área de marketing, ¿se hace un análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa respecto a los objetivos que se prevén alcanzar?

Valor de 2, el registro de los objetivos, así como la identificación de fortaleza y debilidades, se realiza, pero de manera informal y no documentada, por lo que no se consulta dicha información ni se utiliza a la hora de planear la implantación de un plan de marketing.

6- ¿Se aplica el análisis DAFO a todas las actividades; ¿es decir, se consideran las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la actividad?

Valor de 1 (deficiente), pues la planeación estratégica de marketing se realiza de manera totalmente empírica, por lo que no se cuenta con información, interna y del entorno, que apoyen la implantación.

7-Los planes y actividades que se inician, ¿disponen siempre de objetivos de marketing claros y precisos?

Valor de 3, debido a que el empresario tiene claro cuáles son sus objetivos que alcanzar para el área de mercadotecnia, por lo menos a un corto plazo. Algunos de ellos son los siguientes:

- Asociarse a un club de autos (Road Kings, por ejemplo)
- Lograr mayor difusión para el primer semestre de este año.
- Retomar la página web
- Hacer de La empresa no solo un taller, sino una marca que represente su esencia.

Sin embargo, estos no se encuentran formalizados ni documentados, por lo que no existe una planeación para su realización.

8-Los objetivos, ¿se definen, también, en términos financieros, incluyendo *cash-flow*, control de costes, beneficios netos, inversiones requeridas, rentabilidad prevista?

Valor de uno (deficiente), debido a que se tiene conocimiento sobre la inversión que se espera destinar para el logro de algunos objetivos, sin embargo, esa información es empírica y no se tiene un control de costes, rentabilidad o beneficios.

9- ¿Incluyen los objetivos de marketing y financieros metas específicas a alcanzar y fechas clave para su consecución?

Valor de 3, puesto que sí se tiene una idea de en que tiempo se espera cumplir algunos de los objetivos, sobre todo los relacionados a este año. Sin embargo, no hay ningún documento o plan estratégico donde se formalice.

10-Los planes que se implantan, ¿responden a estrategias definidas con claridad y de forma explícita?

Valor de 3, los planes o las herramientas que por el momento se utilizan para realizar publicidad si responden a una estrategia pensada de acuerdo con los servicios y los clientes, pero las estrategias no se encuentran formalizadas, definidas ni planteadas con claridad.

11-En esas estrategias, ¿se perfilan con precisión los mercados objetivo a los que se pretende dirigir la acción de la empresa?

Valor de 4, las estrategias y herramientas utilizadas por el momento se dirigen al segmento de mercado que se tiene identificado.

12-Las estrategias y planes, ¿se elaboran a partir de una estrategia de posicionamiento clave para el producto, servicio o empresa?

Valor de 1 (deficiente), pues no se cuenta con una estrategia bien definida para el posicionamiento. Se sabe que se quiere posicionar la marca La empresa en el mercado, sin embargo, no se tiene una planeación formal para lograr dicho posicionamiento.

13- ¿Prevén las estrategias que se implantan la combinación de producto, precio, distribución, comunicación y servicio (*marketing mix*) que mejor responde a las necesidades del producto, del servicio o de la empresa?

Valor de 2, solo se toman en cuenta algunos de los factores, enfocándose en la parte de producto y servicio.

14-Las estrategias, ¿se definen después de una investigación cuidadosa del mercado?

Valor de 0 (no se sabe), ya que no se realiza ningún tipo de investigación de mercado.

15-Los planes que se implantan, ¿definen con claridad la forma en que las estrategias van a permitir alcanzar los objetivos?

Valor de 3, se tiene una idea de cómo las herramientas que actualmente se utilizan en el área de marketing ayudarán al cumplimiento de los objetivos. Sin embargo, al no contar con objetivos formalizados y precisos, las estrategias tampoco estarán definidas con claridad.

16-Las estrategias y actividades que se implantan, ¿se sustentan en una justificación clara y lógica de las inversiones que requieren?

Valor de 3, el empresario tiene conocimiento de la inversión que espera realizar de manera mensual para las actividades de marketing. Aún así, el monto de dicha inversión no se encuentra sustentado y se desconoce a que actividades en concreto se destinaría.

17-Los planes que se implantan, ¿incluyen un programa de trabajo en el que se definen las principales tareas a realizar para convertir en realidad las estrategias?

Valor de 2, se conocen cuales son algunas de las tareas a realizar, y estas se llevan a cabo de manera irregular, como la utilización de redes sociales. Sin embargo, no se cuenta con un programa donde se defina específicamente las tareas a realizar de acuerdo con las estrategias.

18-En los planes, ¿se asigna la responsabilidad por la realización de cada tarea a una persona específica?

Valor de 5, la responsabilidad la tiene directamente el empresario, por el momento no se delega.

19- Los planes, ¿establecen fechas específicas para el cumplimiento de las tareas y el logro de los objetivos?

Valor de 2, pues el empresario estima una fecha promedio en la que espera cumplir los objetivos, sin embargo, no son fechas específicas ni se encuentran establecidas o documentadas.

20- ¿Incluye cada plan que se ejecuta una previsión de cuales serán los beneficios o pérdidas financieras de la actividad?

Valor de 0 (no se sabe), no se realiza ninguna planeación formal previniendo beneficios o pérdidas.

21- ¿Se prevé en cada plan un análisis de alternativas para los beneficios y pérdidas?

Valor de 0 (no se sabe), no se lleva a cabo un análisis y se desconoce con claridad los beneficios, o pérdidas, obtenidos de la utilización de las herramientas.

22- ¿Se incluye en cada plan un mecanismo de control que permita vigilar su implantación de una forma regular, metódica y obligatoria, en el que se prevean los instrumentos que se van a utilizar?

Valor de 2, en cuanto a la utilización de las redes sociales como Facebook, si se lleva un seguimiento de la manera en que se utiliza; regularidad de publicaciones, los seguidores y sus reacciones. Sin embargo, este control no es formal ni se lleva a cabo con regularidad.

23- ¿Se incluyen programas de contingencia para afrontar las situaciones que no se comporten de acuerdo con el plan diseñado inicialmente?

Valor de 0 (no se sabe), no se cuenta con ningún plan de contingencia.

En relación con el departamento de **recursos humanos**, para conocer la situación en la que se encuentra La empresa, se realizó una entrevista a los cuatro colaboradores que laboran en la organización de entre 15 a 20 minutos, en la que se indagó sobre su experiencia laboral previa a colaborar en La empresa, proceso

de contratación, inducción, capacitación, clima laboral, satisfacción laboral y propuestas de mejora.

En este momento el personal se ubica entre los 26 y 57 años de edad, todo ellos respondieron que para ingresar a la empresa el proceso que se llevó a cabo fue informal; la solicitud de algún tipo de documentación o currículum es inexistente, al igual que el proceso de contratación, la relación laboral se vio iniciada de una forma verbal y el proceso de capacitación se fue dando empíricamente, no se cuentan con expedientes personales de los colaboradores ni bases de datos, el reglamento se no encuentra formalizado y los colaboradores son autogestivos, por lo que hay ausencia de medidas disciplinarias.

Preguntas estandarizadas:

1-Las metas de esta organización están claramente establecidas:

El 100% de los colaboradores respondió que no cuentan con una claridad al 100% de las metas y objetivos de la organización.

2-La división de trabajo de esta organización es flexible:

El 100% de los colaboradores si considera que la división del trabajo en la empresa es flexible- “si, se hace de todo”

3-Mi superior inmediato apoya mis esfuerzos:

El 75% de los colaboradores si considera que su superior inmediato si apoya sus esfuerzos, el otro 25% lo calificó este reactivo con un “de cierto modo”.

4-Mi relación con mi supervisor es armoniosa:

El 100% de los colaboradores si considera que su relación con su supervisor es armoniosa.

5-Mi trabajo me da oportunidad de desarrollarme como persona:

El 100% de los colaboradores si considera que su trabajo le da la oportunidad de desarrollarse tanto personal como profesionalmente.

6-Esta organización está abierta al cambio:

El 100% de los colaboradores si considera que esta organización está abierta al cambio.

7-Siempre puedo hablar con alguien en el trabajo si tengo un problema sobre el mismo:

El 100% de los colaboradores si considera que tiene la libertad de hablar con alguien en el trabajo si se tiene un problema con el mismo.

8-Comprendo el propósito de esta organización:

El 50% de los colaboradores si conoce la misión y visión de la empresa, sin embargo, no los conoce de manera formalizada, el otro 50% no comprende ni tiene claridad del propósito de la organización.

9-Los esfuerzos de la dirección, se ven en la realización de los propósitos de la organización:

El 75% por cierto si considera que los esfuerzos de la dirección se ven en la realización de los propósitos de la organización, al otro 25% le hace falta claridad.

10-Mi relación con los miembros de mi grupo de trabajo es amistosa y profesional.

El 100% de los colaboradores si considera que la relación con los demás miembros de trabajo es armoniosa.

11-Hay oportunidades de ascensos en esta organización:

El 50% de los colaboradores si considera que hay oportunidades de ascensos.

12-Las prioridades de esta organización son comprendidas por sus empleados

El 50% de los colaboradores si considera tener claridad en las prioridades de la organización.

13-El salario que recibo va de acuerdo con el trabajo que hago:

El 100% de los colaboradores si está satisfecho con el salario que recibe por su trabajo realizado.

14-En esta organización se resuelven los conflictos:

El 50% de los colaboradores considera que, si se resuelven los conflictos, el otro 50% considera que se quedan en el aire y deberían resolverse.

15-Todas las tareas para ser logradas están relacionadas con incentivos:

El 75% considera que no existen incentivos más allá de los monetarios.

Satisfacción laboral:

Se les pidió a los cuatro colaboradores que evaluaran la satisfacción laboral en una escala del 1 al 10. Los resultados arrojaron un promedio de **8.75**

Clima laboral:

A los cuatro colaboradores se les pidió que evaluaran desde su perspectiva el clima laboral en La empresa de una escala del 1 al 10, por lo que el resultado arrojado en promedio fue de 8.5

Áreas de mejora (perspectiva colaboradores)

Al finalizar la entrevista se le pidió a cada colaborador que propusiera áreas de mejora o algún otro factor que él desearía que se hiciera diferente, las propuestas fueron las siguientes:

- Limpieza*
- Orden de las herramientas*
- Priorizar trabajos
- Registro de entrada y salida de los autos
- Espacio en estaciones de trabajo*
- Resolución de los conflictos*

*Propuesta con más énfasis por los colaboradores.

En **operaciones**, el taller se ubica en un inmueble tipo bodega en una zona industrial-residencial en Zapopan. Cuenta con un área de operaciones, donde a su vez se encuentra una cabina de pintura, una oficina, lobby y en el frente un par de cajones de estacionamiento, donde se encuentran algunos autos del empresario y donde dicen poner los autos que van a ser entregados.

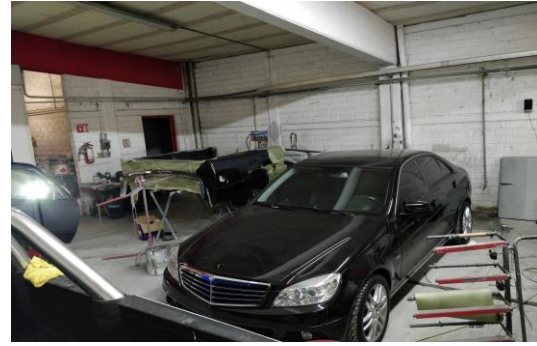
Los trabajos que se efectúan son los de laminado, pintura y detallado principalmente, aunque algunas veces se hacen modificaciones y se instalan accesorios como suspensiones, rines entre otros. El área de operaciones no



tiene definida formalmente los espacios para cada función, pero se intenta llevar un orden empírico. En una zona se colocan los autos para preparar el pintado, en otra los que ya han sido pintados, y según en donde va el proceso es donde los ubican.

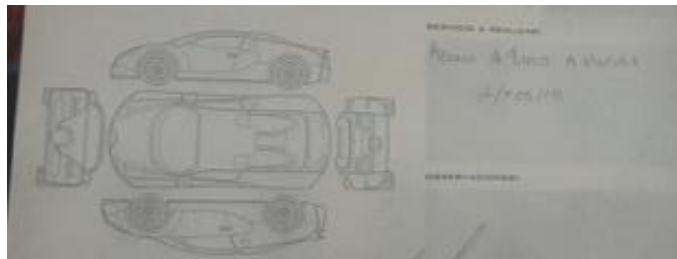
El espacio del taller es reducido, algunas veces esto dificulta los procesos, ya que para mover un vehículo se tienen que mover otros. Se cuenta con una cabina de pintura, la cual está en buenas condiciones, pero dicho por un colaborador “estaría mejor si estuviera impecable”. Esto denota la falta de limpieza y orden en el área de trabajo.





En cuanto a la herramienta y máquinas con las que se cuenta, se puede observar que son de la mejor calidad y las mejores marcas. Se les da mantenimiento preventivo y no correctivo cada determinado tiempo, pero no se tiene un control, es empírico. Se cuenta siempre con stock de bases, transparente, lijas y cintas. Las pinturas que sobran de un servicio se guardan para ser usadas en otros servicios. No se lleva a cabo un inventario de lo que entra y sale del almacén.

En los procesos de los servicios, cada colaborador es experto en su área y se enfoca en llevar a cabo el proceso que domina. Algunas veces, según la demanda de trabajo, se reparten las tareas y hacen trabajos que no son particularmente de su área. El empresario comenta que le gustaría que todos sus colaboradores pudieran atender todas las áreas para así poder entregar un vehículo a una sola persona que trabaje todo. Los servicios no están estandarizados, ya que se cuenta con mano de obra calificada y llevan a cabo los procesos de manera empírica. Cuando llega un cliente, por lo general el empresario recibe el auto y de manera verbal se pactan los servicios. Existe el siguiente documento de orden de servicio, más no es implementado de manera constante.



Se hace el proceso del servicio requerido y se entrega al cliente de igual manera que se recibió, con plática verbal. Los tiempos son calculados de manera empírica y en caso de que se retrase un poco algún servicio, se habla con el cliente para dar aviso. La mayoría de los casos no es necesario.

Finalmente, se tiene un contador externo que lleva a cabo todos los **movimientos contables y financieros**, sin embargo, es difícil acceder a esta información y por lo tanto se desconoce cualquier indicador financiero. Se tiene una idea de los ingresos, egresos, costo del servicio (materiales, mano de obra, costos indirectos) e inversiones importantes realizadas, pero esta información se obtiene de manera irregular y poco metódica. A pesar de que la empresa cuenta con una herramienta financiera para alimentarla con toda esta información, en estos momentos no se le da uso, sobre todo debido a que no se dedica un tiempo específico para su llenado, pero también a que no se cuenta con toda la información necesaria y a falta de un poco de capacitación para poder utilizarla correctamente.

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 FODA¹

El nombre de este instrumento de análisis está formado por las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en su aplicación: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Su principal función es la de lograr determinar los factores que pueden favorecer u obstaculizar el logro de los objetivos establecidos por una empresa. Los conceptos de fortalezas y debilidades hacen referencia a características internas a la empresa, mientras que por oportunidades y amenazas se entiende todo aquello que se presenta en el entorno de la empresa y que podrían favorecer u obstaculizar el logro de los objetivos.

El análisis FODA permitirá conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados, así el empresario o directivo podrá analizar la viabilidad de mantener el objetivo, o si su invalidación y reelaboración es más viable, logrando así desarrollar una estrategia de negocio que sea sólida a futuro.

Koenes, A. (2000). *El diagnóstico de la empresa*. España. Ediciones Díaz de Santos, p. 37.

Árbol de problemas²

También conocido como método del árbol, es una herramienta participativa que permite diagramar un problema. La estructura de un árbol de problemas es:

- En las raíces se encuentran las causas del problema
- El tronco representa el problema principal

- En las hojas y ramas están los efectos o consecuencias

De esta manera se obtiene una representación más visual, que permite entender qué es lo que está ocurriendo (problema principal), por qué está ocurriendo (causas) y que es lo que esto está ocasionando (los efectos o consecuencias), lo que ayuda a encontrar soluciones y nos permite hacer diversas cosas en la planificación estratégica.

Mapa o diagrama de causa efecto

Un diagrama de Causa y Efecto es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto). Fue desarrollado en 1943 por el Profesor Kaoru Ishikawa en Tokio. Algunas veces es denominado Diagrama Ishikawa o Diagrama Espina de Pescado por su parecido con el esqueleto de un pescado. Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos.

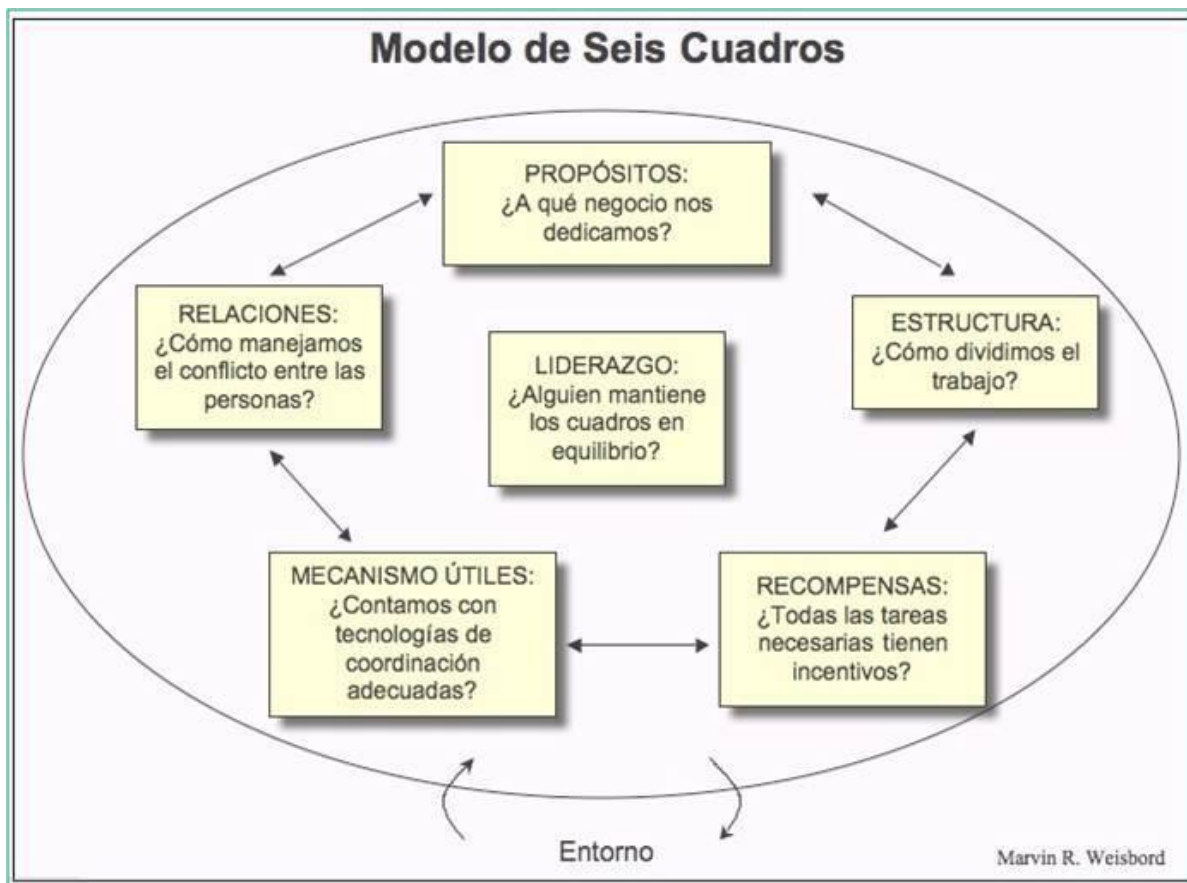
Es utilizado para identificar las posibles causas de un problema específico. La naturaleza gráfica del Diagrama permite que los grupos organicen grandes cantidades de información sobre el problema y determinar exactamente las posibles causas. Finalmente, aumenta la probabilidad de identificar las causas principales.

²Martínez, R. (2000). *Árbol de problema*. CONFAMA, Cepal.

Medición de clima y satisfacción laboral- Cuestionario de diagnóstico organizacional (Modelo de Weisbord)

De vez en cuando las organizaciones consideran importante analizarse a sí mismas. Es necesario averiguar qué piensan las personas que trabajan en la organización si se requiere que el análisis tenga valor.

Este modelo consta de un instrumento de 35 afirmaciones, que diagnostican siete áreas de una organización. Estas áreas son propósitos, fines y objetivos; estructura; liderazgo, relaciones, estímulos económicos y de desarrollo, mecanismos de ayuda y apertura al cambio. La escala de calificación es del 1 al 7, siendo 1 con la que se está en mayor acuerdo y 7, mayor desacuerdo.



De este modelo se tomaron los reactivos 1,2,3,4,5,7,11,15,17,18,19,22,26,25,32,33 para la realización de entrevistas la mayoría de estos ítems pertenecientes a la caja de relaciones; como guión para indagar la satisfacción personal del colaborador respecto a la organización al igual que su perspectiva con respecto al clima laboral de la misma.

Evaluación de la implantación de estrategias de marketing

Esta herramienta consiste en una entrevista en la cuál se busca obtener información para evaluar cinco aspectos clave dentro del área de mercadotecnia:

1. Enfoque básico
2. Objetivos
3. Estrategias
4. Programas de acción
5. Beneficios y pérdidas
6. Controles

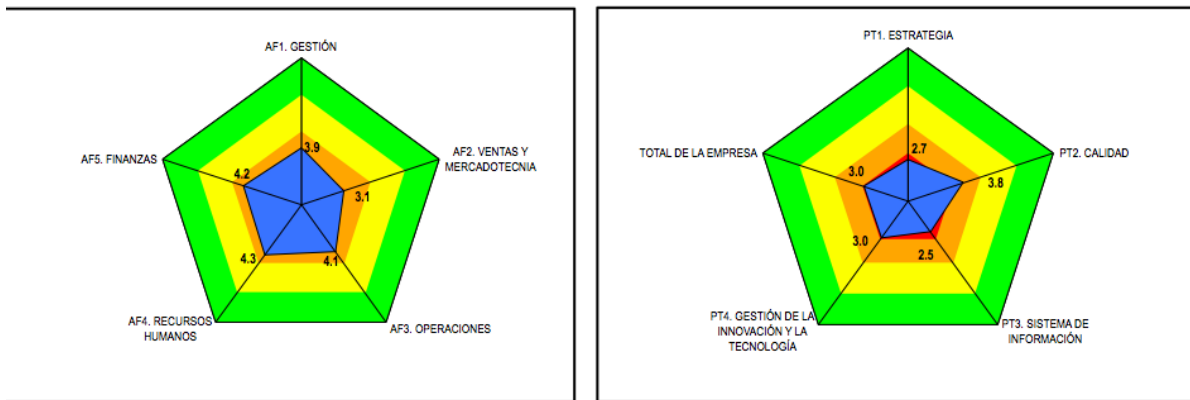
Una vez realizada la evaluación se prosigue a obtener el perfil de las actividades de marketing, el cual permitirá detectar, con rapidez, cuáles son los aspectos de las actividades de marketing de la empresa que muestran mayores debilidades o deficiencias.

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

Herramienta DIE



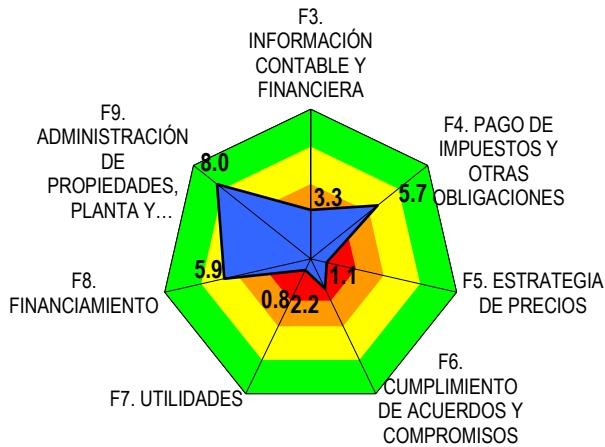
Una vez realizado el diagnóstico, la herramienta DIE pide un cierto porcentaje de respuestas para determinar que los datos obtenidos serán confiables, por lo que al contar con un 96% de respuestas, se pueden analizar los resultados obtenidos. El DIE de manera automática clasifica la información que se va registrando, y cataloga cada área funcional de la empresa; gestión, ventas, mercadotecnia, operaciones, recursos humanos y finanzas, así como algunos procesos transversales como estrategia, calidad, sistema información y gestión de la innovación y la tecnología de acuerdo con la situación que se presente; sobrevivencia, básica, confiable y competente. Es usual que las pequeñas y medianas empresas se encuentren en una situación básica o de sobrevivencia.



En cuanto a las áreas funcionales, los resultados muestran que ventas y mercadotecnia es la única que se encuentra en una situación de sobrevivencia, sin embargo, también quiere decir que representa una gran área de oportunidad para la empresa. A continuación, se ubica el área de gestión, que, a pesar de encontrarse en una situación básica, también representa un área de oportunidad donde se pueden realizar mejoras. Se ubican después, también en una situación básica, las áreas de finanzas y operaciones, y finalmente el área de recursos humanos, siendo el área con un valor más alto. En total, la empresa obtuvo una calificación de **3.9** (siendo 10 el valor más alto), clasificando sus áreas como **básicas**.

En cuanto a las áreas transversales, en contraste con las áreas funcionales, la calidad es la única catalogada como básica, siendo la que obtuvo el valor más alto. La gestión de la innovación y la tecnología, estrategias y sistemas de información se encuentran en una situación de sobrevivencia, por lo que representan áreas en las que se puede trabajar. En total, la empresa obtuvo una calificación de **3** (siendo 10 el valor más alto), clasificando sus áreas transversales como en **sobrevivencia**.

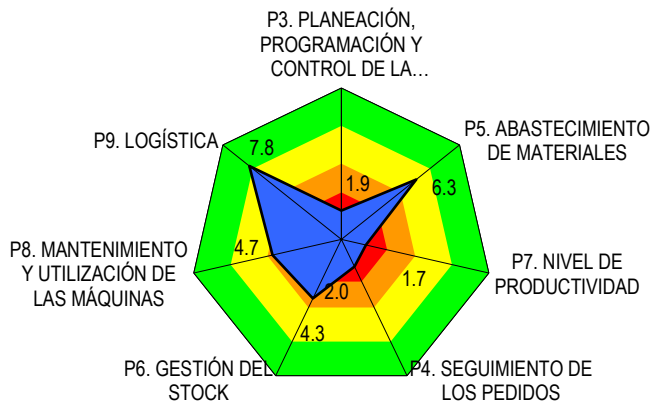
DIE FINANZAS



BÁSICA

Al tener un contador externo, es este quien lleva a cabo todo el proceso de contabilidad; pago de impuestos, administración de activos fijos y registro de la información financiera. En cuanto a financiamiento, por el momento no ha sido necesario obtener uno. Sin embargo, no se tiene un acceso rápido a dicha información financiera, por lo que se desconocen los ingresos, egresos, utilidades e indicadores financieros, además de que no se tiene una estrategia de precios, pues estos únicamente se encuentran formalizados dentro del Canvas.

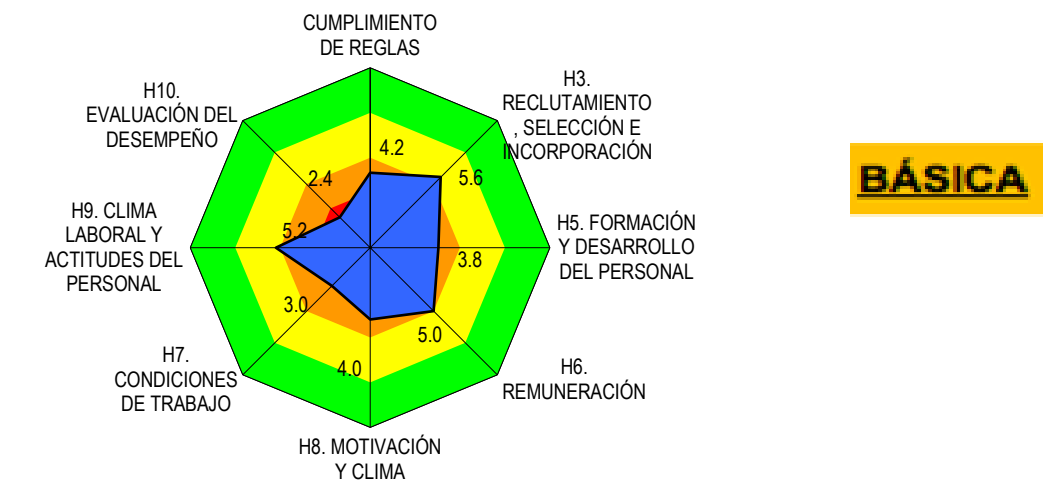
DIE OPERACIONES



BÁSICA

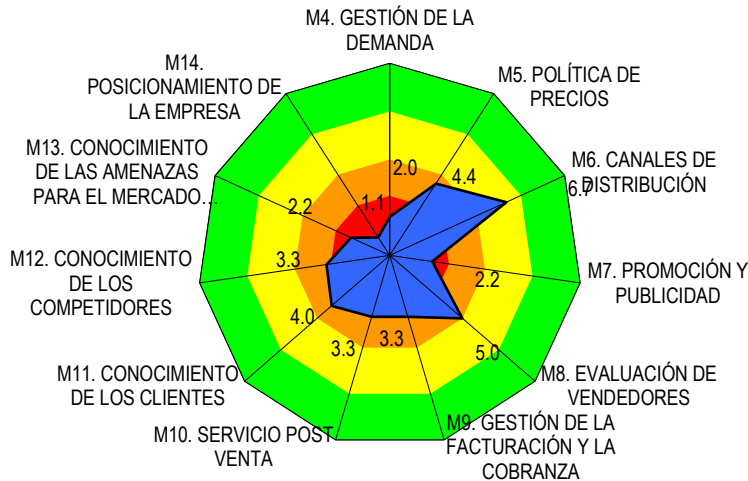
En cuanto a operaciones, al tener herramientas y maquinaria de alta calidad, se procura darles mantenimiento siempre que lo requieran, para conservarlas en buen estado. En cuanto al abastecimiento de materiales, al tener una buena relación con los proveedores, se tiene acceso a los productos sin problemas, logrando así tener stock en inventario. Sin embargo, no se cuenta con una planeación de la producción, registro y control de inventario, y seguimiento de los pedidos.

DIE RECURSOS HUMANOS



En recursos humanos se obtuvieron los valores más altos, identificando que existe un nivel acertado de clima y satisfacción laboral; las actitudes por parte del personal son favorables, se cumplen las reglas y hay motivación. Se identifica también que las condiciones de trabajo, así como remuneraciones, son acertadas, aún cuando no se trabaja con muchos incentivos. Por otro lado, hay informalidad en cuanto al proceso de reclutamiento, selección y capacitación de personal. Además de que no hay controles e indicadores para medir el desempeño.

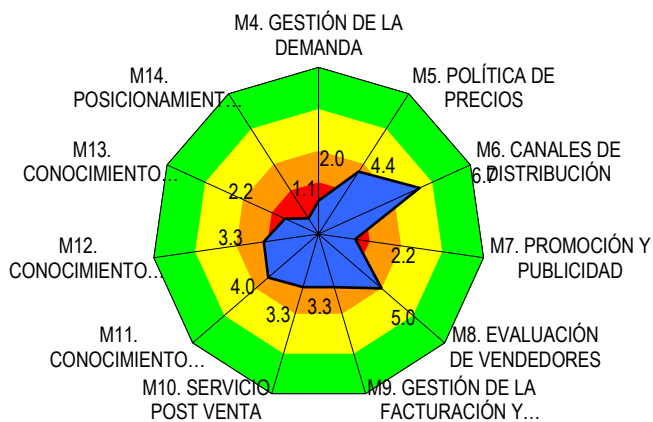
DIE MERCADOTECNIA



SOBREVIVENCIA

Mercadotecnia es en donde se encuentran las principales áreas de oportunidad. Por un lado, se tiene conocimiento del mercado; competencia directa, perfil de clientes, segmento al que se dirige y amenaza de productos sustitutos. Sin embargo, por el momento esa información no se aprovecha para realizar una planeación estratégica formal que permita un mayor posicionamiento de la empresa, canalizando los recursos multimedia con los que se cuenta para hacer promoción y publicidad.

DIE ADMINISTRACIÓN/GESTIÓN



BÁSICA

Finalmente en el área de administración y gestión, se tiene

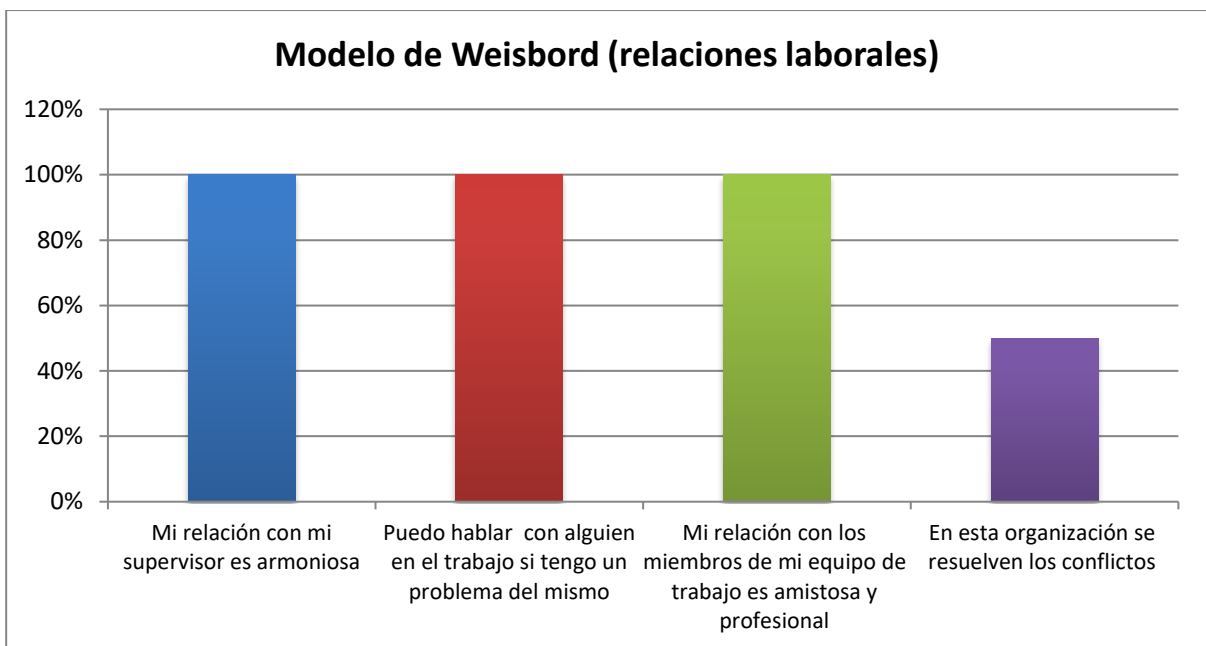
una filosofía con misión, visión y valores definidos, además de una estructura organizacional y objetivos para el corto, mediano y largo plazo, sin embargo esto no se encuentra formalizado por lo que no se tiene por el momento una planeación estratégica que abone al cumplimiento de dichos objetivos, además de que no existen controles o indicadores que permitan analizar los resultados de los procesos y si se está logrando cumplir los objetivos. Por otro lado, se tiene un liderazgo directivo donde el empresario es quien toma las decisiones, por lo que se delega poco, que resulta en una vinculación menor.

Tabla de Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Se conocen los roles de autoridad	Descripción de puestos informal
Se cuenta con organigrama	Estructura organizacional informal
Existen algunas políticas y procedimientos (documentados)	Políticas y procedimientos sin aplicar y comunicar
Conocimiento sobre perfil de clientes	Objetivos no documentados y sin indicadores
Identificación de la competencia	Planeación estratégica incompleta
Ventas constantes	Toma de decisiones sin información
Alto nivel de satisfacción laboral	Control ineficiente de ventas
Existen oportunidades de crecimiento	Planeación estratégica de marketing no formalizada
Se cuenta con expertos en las áreas	Seguimiento de clientes verbal e inconsistente
Alto nivel de competencia laboral	Desconocimiento potencial del segmento
Herramienta en buen estado y productos de calidad	Proceso empírico de selección de personal
Stock disponible de inventario	Los conflictos no se resuelven y quedan en el aire
Cuenta con contador externo	Proceso informal de inducción ni capacitación formalizado

Sabe el costo de algunos de sus servicios	Inexistencia de contratación y prestaciones de ley
Se conoce la propuesta de valor	Organización ineficiente del espacio de trabajo
Calificación del clima laboral entre 8 y 9.	Ordenes de trabajo no documentadas
	Servicios no estandarizados
	Estados financieros inaccesibles
	Registro de información inconsistentes, desactualizado
	No se pueden calcular indicadores financieros
	Ejecución de tareas sin estrategia
	Registro de información inconsistentes, desactualizado

Medición de clima laboral



De los cuatro colaboradores, y de los cuatro reactivos destinados a la caja de relaciones laborales del modelo de Weisbord, solo en el reactivo "En esta organización se resuelven los conflictos" se obtuvo un 50% es decir que solo la mitad

considero que, si se llegaban a resolver los conflictos en la empresa, los demás reactivos obtuvieron un 100% en relación con las respuestas positivas.

Promedio Clima Laboral	8.5
Promedio Satisfacción laboral	8.75

Evaluación de la implantación de estrategias de marketing

Una vez aplicada la evaluación de la implantación, se obtuvo el siguiente perfil general, en el cuál se puede observar la puntuación obtenida para cada sección (la puntuación máxima posible es de 5).

		Puntuación obtenida
A	Enfoque básico	3
B	Objetivos	2.6
C	Estrategias	2.2
D	Programas de acción	2.3
E	Beneficios y pérdidas	0
F	Controles	1

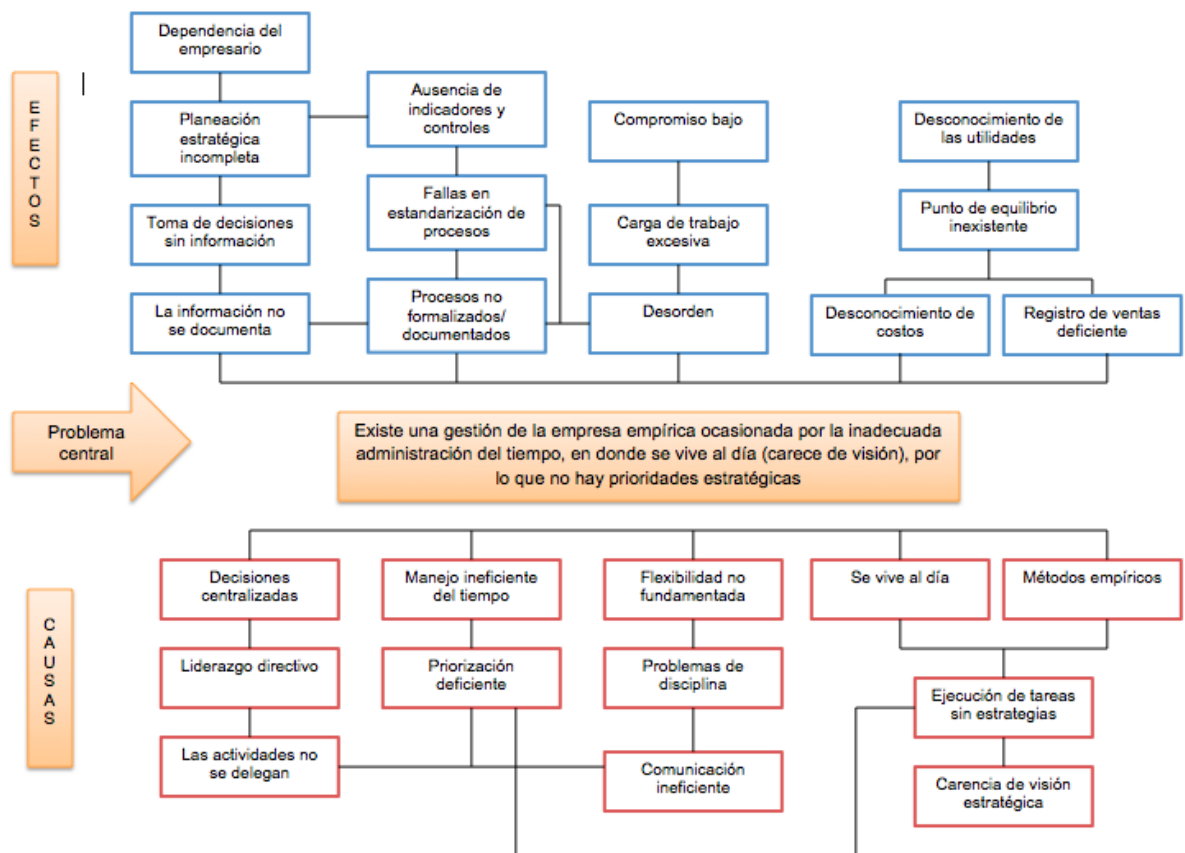
Analizando los resultados, se puede identificar que la sección de “**Beneficios y pérdidas**” obtuvo la puntuación más baja, lo que quiere decir por el momento las estrategias de marketing no cuentan con un plan de previsión sobre cuales serán los beneficios o pérdidas financieras de la actividad, ni se prevé en un análisis de alternativas para los beneficios y pérdidas.

En cuanto a “**controles**”, se obtuvo una puntuación baja puesto que los planes de marketing no tienen un mecanismo de control que permita vigilar su implantación de una forma regular, así como planes de contingencia.

Las secciones de “Objetivos”, “Estrategias” y “Programas de acción” obtuvieron una puntuación similar, lo que quiere decir que se cuenta con ellas, pero en su mayoría no son claros, precisos ni se encuentran formalizados o documentados.

Finalmente, el “enfoque básico” presenta la puntuación máxima, ya que la empresa demuestra tener conocimiento sobre el perfil de sus clientes, competencia y productos sustitutos, además de tener una idea de las fortalezas y debilidades de sus servicios.

Árbol de problemas



En el mapa se muestra que la problemática central de la empresa es que la gestión se lleva a cabo de manera empírica, resultado del vivir al día, del manejo inadecuado del tiempo y de que la formalización se encuentra aún en proceso. Todo esto lleva a que no se tenga una visión y planeación estratégica que permita realizar adecuadamente las tareas dentro de cada una de las áreas funcionales.

Por otro lado, las decisiones se encuentran centralizadas en el empresario, al manejar un liderazgo de tipo directivo, lo que lleva a que las actividades no se deleguen, terminen acumulándose y no se les dé prioridad a aquellas que son de mayor urgencia.

Finalmente, se tiene una flexibilidad no fundamentada hacia los colaboradores, provocando que en algunas ocasiones surjan problemas de disciplina y descontento entre ellos, y por problemas de comunicación y por un tipo de liderazgo directivo, muchas de las veces no se comunican ni se resuelven dichos conflictos. Todo esto, más el manejo ineficiente del tiempo, provoca que en el área de operaciones no se prioricen los trabajos a realiza, ocasionando problemáticas en las demás áreas.

3. Planteamiento estratégico

3.1. Misión, visión y valores

Misión

Brindar asesoría para personalizar tu vehículo con un servicio experimentado, honesto y de calidad, dirigido a los amantes de la industria automotriz.

Visión

Ser una marca posicionada, consolidada en la industria y reconocida en el mercado nacional. Siendo pioneros en contar con una certificación donde destaque nuestra organización, formalidad, calidad y atención al cliente.

Valores

- Honestidad: “La verdad nos hará libres”, siempre obrar con la verdad.
- Ética: Actuar en base a los valores y a la moral. Hacer lo correcto, ser leales y congruentes.
- Profesionalismo: ser el mejor en lo que haces.
- Entusiasmo: “Es Dios conmigo” hacer todo con pasión, gusto y energía positiva.
- Solidaridad: Nunca restar, siempre sumar con los que te rodean.

3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

Análisis FODA

Administración/ Gestión

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>Estrategias de crecimiento FO <u>Se conocen roles de autoridad/ tendencia a la especialización.</u></p> <p>Contar con roles de autoridad definidos permite ofrecer un servicio mucho más estandarizado y especializado.</p>	<p>Estrategias de reorientación DO <u>Estructura organizacional informal/ tecnología e innovación.</u></p> <p>Una estructura organizacional formal permite identificar las capacidades que los colaboradores deben de tener para estar en constante innovación.</p>
Amenazas	<p>Estrategias defensivas FA <u>Existen algunas políticas y procedimientos documentados/ buenas prácticas de reparación.</u></p> <p>Gracias a la existencia de políticas y procedimientos documentados se pueden realizar buenas prácticas de reparación, logrando un buen uso de maquinaria y herramientas.</p>	<p>Estrategias de supervivencia DA <u>Toma de decisiones sin información/ rivalidad entre competidores.</u></p> <p>Contar con información de valor sobre la situación del entorno permite afrontar de una mejor manera la rivalidad entre los competidores del sector.</p>

Mercadotecnia

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>Estrategias de crecimiento FO <u>Conocimiento de los clientes/ hábito de compra.</u></p> <p>Gracias al conocimiento que tenemos de los clientes se puede aprovechar el crecimiento en compras de automóviles.</p>	<p>Estrategias de reorientación DO <u>Planeación estratégica de MKT no formalizada/ hábitos de compra.</u></p> <p>El contar con una planeación estratégica de MKT permite aprovechar el crecimiento en la tendencia de compras de automóviles.</p>
Amenazas	<p>Estrategias defensivas FA <u>Gustos y preferencia/ mano de obra experta.</u></p> <p>Contando con mano de obra experta es de mayor adecuarse a las nuevas tendencias.</p>	<p>Estrategias de supervivencia DA <u>Desconocimiento de potencial del segmento/ unidades económicas.</u></p> <p>Conocer el potencial del segmento permite identificar con mayor claridad la competencia que existe en el mercado.</p>

Recursos Humanos

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>Estrategias de crecimiento FO <u>Alto nivel de satisfacción laboral/ crecimiento de productividad en Jalisco</u></p> <p>Un alto nivel de satisfacción está fuertemente asociado con la productividad de lo colaboradores y esta puede abonar directamente a la competitividad de la empresa en el mercado automotriz.</p> <p><u>Existen oportunidades de crecimiento/ productos sustitutos.</u></p> <p>El personal puede aprovechar el crecimiento de los productos sustitutos para aplicarlos y ofrecerlos en la empresa.</p>	<p>Estrategias de reorientación DO <u>Proceso de selección no formalizado/ conocimiento de productos sustitutos</u></p> <p>Tener acceso a un proceso de selección de personal formalizado permite identificar el perfil a buscar en colaboradores que pudieran llegar a trabajar con el vinil, aprovechando así este producto sustituto.</p>
Amenazas	<p>Estrategias defensivas FA <u>Alto nivel de satisfacción laboral/ salarios de la industria automotriz se estancan en México</u></p> <p>Alcanzar un alto nivel de satisfacción laboral permite que los colaboradores se encuentren satisfechos con sus condiciones de trabajo, incluyendo salario, evitando que busquen otras opciones.</p>	<p>Estrategias de supervivencia DA <u>Proceso empírico en la selección de personal/ necesidad y exigencia de personal capacitado por parte del mercado.</u></p> <p>Contar con un proceso formal y documentado de selección de personal permite localizar a las personas con las mejores capacidades y conocimientos, logrando así el continuar ofreciendo un servicio de calidad.</p>

Operaciones

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>Estrategias de crecimiento FO <u>Herramienta en buen estado y productos de calidad/ ventajas sobre la competencia por herramientas y tecnología.</u></p> <p>Al contar con herramienta en buen estado y utilizar productos de calidad se puede estar en constante innovación y así diferenciarse de su competencia.</p> <p><u>Alto nivel de competencia laboral/ tendencia hacia la especialización</u> Tener fuertes bases para especializarse más.</p>	<p>Estrategias de reorientación DO <u>Organización ineficiente del espacio de trabajo/ demanda de los servicios especializados</u></p> <p>Teniendo una buena organización en el espacio de trabajo facilita el acomodo para servicios especializados.</p>
Amenazas	<p>Estrategias defensivas FA <u>Identificación de la competencia/ fuerte rivalidad entre competidores especializados y con años de experiencia</u></p> <p>Teniendo bien identificados a los competidores se pueden tomar estrategias para hacerles frente.</p>	<p>Estrategias de supervivencia DA <u>Servicios no estandarizados/ aún dominan clientes sin tanto conocimiento en el medio.</u></p> <p>Si se tienen estándares de los servicios se puede mostrar exactamente al cliente que es lo que se va a realiza.</p>

Finanzas

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>Estrategias de crecimiento FO <u>Tener un contador externo/ nuevo sistema de facturación.</u></p> <p>Gracias a que se tiene acceso a un contador externo, es posible adaptarse a los nuevos cambios en cuanto a la metodología de facturación.</p>	<p>Estrategias de reorientación DO <u>Estados financieros inaccesibles/ crecimiento del sector.</u></p> <p>Poder tener acceso inmediato a toda la información financiera, permite adaptarse a los cambios en la economía y al crecimiento del sector.</p>
Amenazas	<p>Estrategias defensivas FA <u>Ventas constantes/ crecimiento del sector.</u></p> <p>Debido a las ventas constantes de los servicios ofrecidos, es posible hacer frente al crecimiento que se vive en el sector automotriz y a la rivalidad entre competidores de hojalatería y pintura.</p> <p><u>Ventas constantes/ tecnología e innovación.</u></p> <p>Gracias a que se registran ventas constantes, es posible llevar a cabo una planeación estratégica para destinar fondos a la implementación de tecnología e innovación y hacer frente a las exigencias del mercado.</p>	<p>Estrategias de supervivencia DA <u>No se realiza cálculo de indicadores financieros/ cambios en la economía.</u></p> <p>Gracias al cálculo de indicadores financieros es posible realizar una planeación estratégica que se adapte mejor a los cambios que sufre la economía y que llegan a afectar a las empresas.</p> <p><u>No se realiza cálculo de indicadores financieros/ tecnología e innovación.</u></p> <p>Calcular los indicadores financieros permite saber el monto de la inversión que se puede destinar a la adquisición de nueva tecnología, y el momento en que la empresa esté lista para realizar dicha inversión.</p>

Objetivos estratégicos

	-Contar con controles-indicadores financieros.
--	--

Económico / Financiero	<ul style="list-style-type: none"> -Contar con un departamento formalizado/ contador de planta. -Atraer inversionistas/ sociedad. -Destinar fondos a instalaciones, marketing y publicidad, tecnología y actualizar cabina.
Cliente / Mercado	<ul style="list-style-type: none"> -Formalizar redes sociales (Facebook/ Instagram) -Abrir página web -Impulsar contenido digital/ programa de televisión. -Llegar a mercados de seminuevos y agencias. -Abrir más sucursales. -Contar con indicadores de satisfacción. -Mantener clientes contentos y satisfechos.
Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> -Obtener la certificación six sigma. -Contar con los más altos estándares de calidad. -Definir un proceso de atención al cliente eficaz. -Formalizar procesos. -Operar con tecnología de calidad. -mejorar Instalaciones. -Atender al cliente con un estándar de calidad.
Personal – Entorno de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> -Contar con personal certificado/ capacitado/ estudiado. -Incrementar la motivación. Contar con filtros de reclutamiento formalizados. -Lograr que todos los empleados cuenten con prestaciones de ley. -Lograr un ambiente de trabajo óptimo -Contar con incentivos.
	<ul style="list-style-type: none"> -Lograr delegar procesos. -Realizar planeación estratégica. -Contar con controles/indicadores.

Gestión	<ul style="list-style-type: none"> -Formalización de organigrama. -Contar con base de datos. -Manuales de operación. -Formalizar área legal/jurídico. -Contar con personal encargado de cada área funcional/capacitados.
----------------	---

Estrategia general

Formalizar los procesos en las distintas áreas para así poder tener claridad, organización, prioridades y estar alineado a la estrategia del negocio.

3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo

Perspectiva	Objetivo Operativo 2018	Objetivo Operativo 2019	Objetivo Estratégico 2020
Económica / Financiera	-Contar con controles/ indicadores financieros.	<ul style="list-style-type: none"> -Contar con un departamento formalizado y un contador de planta. -Atraer inversionistas/ sociedad. 	
Cliente / Mercado	<ul style="list-style-type: none"> -Formalizar el uso de redes sociales; facebook e instagram. -Utilizar el contenido multimedia actual. -Abrir una página web. 	<ul style="list-style-type: none"> -Dirigirse al mercado de agencias y seminuevos. -Desarrollar nuevo contenido multimedia. 	-Abrir una nueva sucursal.

	-Contar con indicadores de satisfacción del cliente.		
Procesos Internos	-Definir un proceso de atención al cliente eficaz. -Formalizar procesos. -Atender al cliente con un estándar de calidad.	-Mejorar Instalaciones. -Contar con los más altos estándares de calidad. -Operar con tecnología de calidad.	-Obtener la certificación six sigma.
Recursos Humanos	-Incrementar la motivación. -Formalizar proceso de reclutamiento. -Contar con una base de datos de los colaboradores. -Contar con incentivos. -Contar con expedientes de los colaboradores.	-Contar con personal certificado/ capacitado/ estudiado. -Lograr que todos los empleados cuenten con prestaciones de ley. -Incrementar motivación.	-Lograr un ambiente de trabajo óptimo. Incrementar motivación.
Gestión / Dirección	-Contar con un plan estratégico. -Comenzar a utilizar indicadores/ controles. -Formalizar/ documentar organigrama. -Formular bases de datos. -Realizar manuales de operación.	-Contar con personal encargado de cada área funcional/ capacitados. -Comenzar a delegar procesos.	-Formalizar área legal/jurídico.

Objetivos con estrategias en MARZO-JUNIO 2018

AÑO: 2018			
<p>Meta(s) estratégica(s): FINANZAS: Contar con controles/ indicadores financieros. MERCADOTECNIA: Formalizar el uso de redes sociales, Utilizar el contenido multimedia actual. Contar con indicadores de satisfacción del cliente. OPERACIONES: Formalizar procesos. RECURSOS HUMANOS: Formalizar proceso de reclutamiento. Contar con una base de datos de los colaboradores. GESTIÓN: Formalizar/ documentar organigrama, Comenzar a utilizar indicadores/ controles, Contar con un plan estratégico.</p>			
DIMENSIÓN	Estrategias seleccionadas	Indicador	Objetivo operativo
FINANZAS	Contar con un control de ingresos y egresos. Capacitar e incentivar el uso de la herramienta.	1 herramienta % de movimientos registrados en la herramienta a la semana Registro de movimientos en bitácora semanal %	80% de movimientos registrados del total general
MERCADOTECNIA	Plan de contenido de redes sociales Cotización de página web	Número de publicaciones realizadas a la semana Número de interacciones a la semana 1 cotización de página web Porcentaje de encuestas	Realizar dos publicaciones a la semana Tener por lo menos el 20% de interacción en redes sociales Realizar 1 cotización Aplicar la encuesta al 50%

	<p>Encuesta de satisfacción al cliente con su base de datos</p> <p>Plan de estrategias de comercialización</p>	<p>aplicadas y registradas</p> <p>Número de estrategias a implementar</p>	<p>de los clientes de manera mensual.</p> <p>Seleccionar dos estrategias a implementar</p>
OPERACIONES	<p>Orden de trabajo (formato)</p> <p>Auditoría del cumplimiento del llenado del formato (orden de trabajo)</p> <p>Notas de venta</p> <p>Definición de áreas de trabajo. Implementación de programa de Limpieza y orden.</p>	<p>1 formato, % de servicios realizados</p> <p>Antes y después documentado por fotos. Nivel de satisfacción de colaboradores. Testimonios</p>	<p>100% de servicios realizados registrados en la orden de trabajo</p> <p>Al menos el 50% alineados al estándar de calidad</p> <p>Alta satisfacción de los colaboradores sobre su lugar de trabajo. Evidencias fotográficas.</p>
	<p>Manual de reclutamiento y selección</p> <p>Base de datos de los colaboradores, así como los expedientes digitales y en físico.</p>	<p>Porcentaje de personas reclutadas de acuerdo con el manual.</p> <p>Porcentaje de colaboradores registrados</p>	<p>100% de las personas sean reclutadas con el uso del manual.</p> <p>100% de los colaboradores registrados.</p>

<p>RECURSOS HUMANOS</p>	<p>Programa de incentivos</p> <p>Reglamento propuesto por los colaboradores</p>	<p>Porcentaje de incentivos aplicados.</p> <p>Calificación del clima laboral y de sentido de pertenencia a la empresa.</p> <p>Sesión para formular el reglamento</p>	<p>Calificación alta en la satisfacción laboral y pertenencia.</p> <p>100% de los colaboradores firman el reglamento.</p>
<p>GESTIÓN</p>	<p>Sesión de continuidad de plan estratégico (2018-2019)</p> <p>Definición y presentación de organigrama funcional, misión, visión y valores</p> <p>Elaboración de perfiles y descripción de puestos (Encargado de taller y Auxiliar administrativo)</p> <p>Monitoreo del control operativo</p>	<p>Número de objetivos definidos</p> <p>Una presentación para darlos a conocer Misión, visión y valores expuestos</p> <p>Test de conocimiento de identidad</p> <p>1 descripción por cada perfil</p> <p>Vacante cubierta</p> <p>Registro de datos Reporte de resultados</p>	<p>Tener definidos dos objetivos por área.</p> <p>La presentación (1)</p> <p>El 80% de los colaboradores tengan presente la identidad.</p> <p>100% de los puestos cuenten con su perfil y descripción</p> <p>Reporte mensual de la empresa en términos</p>

	<p>Creación de indicadores de desempeño clave</p> <p>Capacitación de manejo de tiempo, prioridades y delegar.</p>	<p>Indicadores de desempeño definidos</p> <p>Aplicación de test</p> <p>Una capacitación sobre los temas anteriores</p>	<p>operativos y administrativos (3)</p> <p>Una capacitación realizada</p>
--	---	--	---

Despliegue operativo de propuestas de mejora MARZO-JUNIO 2018

Día inicio implementación: 20 de marzo

Día final implementación: 29 de junio

Objetivo(meta) Estratégico: **Contar con controles/ indicadores financieros.**

Estrategia seleccionada:

Contar con un control de ingresos y egresos.

Capacitar e incentivar el uso de la herramienta.

Objetivo operativo:

80% de movimientos registrados del total general

Indicador:

1 herramienta

% de movimientos registrados en la herramienta a la semana

Registro de movimientos en bitácora semanal %

Responsable:

El empresario y Rodrigo González

Actividades por realizar	Responsable de la Actividad	Tangibles o entregables (productos)	Fecha Compromiso
Revisar la herramienta	<i>El empresario y Rodrigo González</i>	Observaciones sobre la herramienta minuta de la semana	20-marzo
Hacer ajustes herramienta	<i>El empresario y Rodrigo González</i>	Listado de ajustes aplicados a la herramienta financiera	9-abril
Capacitar a El empresario para uso adecuado de la herramienta financiera	<i>El empresario y Rodrigo Gonzáles</i>	Un reporte completado por León	13-abril
Capacitar al auxiliar administrativo para uso adecuado de la herramienta financiera	<i>El empresario y Rodrigo Gonzáles</i>	Un reporte completado por el auxiliar administrativo	13-abril
Monitorear registro	<i>El empresario y Rodrigo González</i>	80% de movimientos registrados	A partir del 13-abril

Objetivo(meta) Estratégico: **Formalizar procesos.**

Estrategia seleccionada: Orden de trabajo (formato)

Objetivo operativo: 100% de servicios realizados registrados en la orden de trabajo

Indicador: 1 formato
% de servicios realizados

Responsable: *El empresario y Jerome THEBAULT / Rodrigo González*

Actividades por realizar	Responsable de la Actividad	Tangibles o entregables (productos)	Fecha Compromiso
Revisar todos los servicios	<i>El empresario y Jerome THEBAULT / Rodrigo González</i>	Lista de los servicios	23-marzo
Definir toda la información necesaria en el orden de trabajo	<i>El empresario y Jerome THEBAULT / Rodrigo González</i>	Lista de las informaciones	06-abril
Hacer el formato	<i>El empresario y Jerome THEBAULT / Rodrigo González</i>	El formato terminado	16-abril
Capacitar a León y los empleados	<i>El empresario y Jerome THEBAULT / Rodrigo González</i>		20-abril
Monitorear el uso del orden para cada cliente	<i>El empresario y Jerome THEBAULT / Rodrigo González</i>		A partir del 23 abril

Objetivo(meta) Estratégico: **Formalizar procesos.**

Estrategia seleccionada: Auditoría del cumplimiento del llenado del formato (orden de trabajo) KANBAN

Objetivo operativo: Al menos el 50% alineados al formato en el mes 1
incremento en el 80% segundo mes

Indicador: Porcentaje de servicios alineados al formato

Responsable: *El empresario y Jerome THEBAULT / Rodrigo González*

Actividades por realizar	Responsable de la Actividad	Tangibles o entregables (productos)	Fecha Compromiso
Definir los puntos a checar	<i>El empresario y Jerome THEBAULT / Rodrigo González</i>	Lista de los puntos	23 abril
Hacer el formato / check-list	<i>El empresario y Jerome THEBAULT / Rodrigo González</i>	El formato / check-list terminado	7 mayo
Capacitar a León y los empleados	<i>El empresario y Jerome THEBAULT / Rodrigo González</i>		11 mayo
Monitorear las auditorías	<i>El empresario y Jerome THEBAULT / Rodrigo González</i>		A partir del 14 mayo

Objetivo(meta) Estratégico:	Formalizar procesos.
Estrategia seleccionada:	Definición de áreas de trabajo. Implementación de programa de Limpieza y orden.
Objetivo operativo:	Alta satisfacción de los colaboradores sobre su lugar de trabajo. Evidencias fotográficas.
Indicador:	Antes y después documentado por fotos. Nivel de satisfacción de colaboradores. Testimonios
Responsable:	<i>El empresario y Jerome THEBAULT / Rodrigo González</i>

Actividades por realizar	Responsable de la Actividad	Tangibles o entregables (productos)	Fecha Compromiso
Revisar los puestos de trabajo	<i>El empresario y Jerome THEBAULT / Rodrigo González</i>	Lista de los puestos de trabajo	23 marzo
Definir las áreas de trabajo	<i>El empresario y Jerome THEBAULT / Rodrigo González</i>	Plan del taller	13 abril
Definir el estándar de limpieza y orden	<i>El empresario y Jerome THEBAULT / Rodrigo González</i>	Estándar de limpieza y orden	24 abril
Hacer el programa de limpieza y orden	<i>El empresario y Jerome THEBAULT / Rodrigo González</i>	El programa de limpieza y orden terminado	7 mayo
Capacitar a León y los empleados	<i>El empresario y Jerome THEBAULT / Rodrigo González</i>		11 mayo
Monitorear el uso del programa	<i>El empresario y Jerome THEBAULT / Rodrigo González</i>		A partir del 1 mayo
Presupuesto financiero para mejorar el taller	<i>El empresario y Jerome THEBAULT / Rodrigo González</i>		29 junio

Objetivo(meta) Estratégico:	Formalizar Proceso de Reclutamiento
Estrategia seleccionada:	Manual de Reclutamiento y Selección
Objetivo operativo:	100% de las personas reclutadas y seleccionadas con el uso del manual
Indicador:	Porcentaje de personas reclutadas de acuerdo con el manual
Responsable:	<i>Sergio Escamilla Quintero y El empresario</i>

Actividades por realizar	Responsable de la Actividad	Tangibles o entregables (productos)	Fecha Compromiso
Redactar Manual descriptivo de Reclutamiento y selección con los filtros especificados paso por paso	<i>Sergio Escamilla Quintero</i>	1 manual redactado	24/03/2018
Revisión del manual para realizar ajustes	<i>Sergio Escamilla Quintero/ El empresario</i>	Anotaciones, sugerencias, ajustes en el manual de reclutamiento y selección	05/04/2018
Redacción de ajustes	<i>Sergio Escamilla</i>	Manual corregido	07/04/2018
Formalización del manual	<i>Sergio Escamilla</i>	Manual engargolado de Reclutamiento y Selección	10/04/2018
Capacitación a León	<i>Sergio Escamilla / El empresario</i>	1 presentación del adecuado uso del manual de Selección y Reclutamiento	12/04/2018

Objetivo(meta)	
Estratégico:	Contar con una base de datos de los Colaboradores
Estrategia seleccionada:	Base de datos de los colaboradores, así como los expedientes digitales y en físico
Objetivo operativo:	100% de los colaboradores registrados y con su propio expediente
Indicador:	Porcentaje de los colaboradores registrados
Responsable:	<i>Sergio Escamilla Quintero y El empresario</i>

Actividades por realizar	Responsa ble de la Actividad	Tangibles o entregables (productos)	Fecha Compromiso
Creación de un folder o carpeta tanto digital como en físico de cada colaborador de la empresa	<i>Sergio Escamilla El empresario</i>	1 folder tanto digital como en físico de cada colaborador	20/03/201 8
Creación de un check list de documentación	<i>Sergio Escamilla Quintero El empresario</i>	1 check list para la documentación que se necesita	22/03/201 8
Recopilación de los documentados en físico solicitados por el check list de los colaboradores	<i>Sergio Escamilla El empresario</i>	Documentos por cada colaborador con el visto bueno del check list	05/04/201 9
Escaneo de la documentación para un registro en digital	<i>Sergio Escamilla El empresario</i>	Documentos escaneados de cada colaborador	12/04/201 8
Integración de documentos tanto en físico como digital	<i>Sergio Escamilla El empresario</i>	Carpeta y Folder, digital y en físico con la documentación de cada uno de los colaboradores.	13/04/201 8

Objetivo(meta) Estratégico:	Aumento de satisfacción y sentido de pertenencia
Estrategia seleccionada:	Programa de Incentivos
Objetivo operativo:	Calificación alta en la satisfacción laboral y sentido de pertenencia
Indicador:	Porcentaje de Incentivos aplicados
Responsable:	<i>Sergio Escamilla y El empresario</i>

Actividades por realizar	Responsable de la Actividad	Tangibles o entregables (productos)	Fecha Compromiso
Diseñar y redactar un programa de Incentivos	<i>Sergio Escamilla El empresario</i>	1 programa de incentivos	25/03/2018
Recopilación de opiniones de los colaboradores acerca de incentivos no monetarios	<i>Sergio Escamilla</i>	número de ideas u opiniones que los colaboradores propusieron	03/04/2018
Formalización del programa de incentivos	<i>Sergio Escamilla El empresario</i>	1 programa de incentivos formalizado y estandarizado.	06/04/2018
Presupuesto financiero del área de RH	<i>Sergio Escamilla El empresario</i>	Presupuesto financiero del área de RH	14/04/2018

Objetivo(meta) Estratégico:	Formalizar el uso de redes sociales, Utilizar el contenido multimedia actual. Contar con indicadores de satisfacción del cliente.
Estrategia seleccionada:	Plan de contenido de redes sociales
Objetivo operativo:	Realizar dos publicaciones a la semana. Tener por lo menos el 20% de interacción en redes sociales
Indicador:	Núm. De publicaciones realizadas a la semana Núm. De interacciones a la semana
Responsable:	<i>El empresario y YASMIN González</i>

Actividades por realizar	Responsable de la Actividad	Tangibles o entregables (productos)	Fecha Compromiso
-Revisar cuenta de Facebook, detectar información faltante. -Abrir cuenta en Instagram	<i>Yasmin González</i>	-Observaciones sobre cuenta de Facebook. -Cuenta de Instagram abierta	20-marzo-2018
-Revisión del tipo de contenido que se quiere difundir.	<i>El empresario y YASMIN González</i>	-Registro del contenido multimedia e información a dar a conocer.	22-marzo-2018
-Planear tiempos y contenido que se difundirá. Calendario editorial.	<i>Yasmin González</i>	-Plan estratégico	23-marzo-2018
Revisión y corrección de los contenidos digitales	<i>El empresario y YASMIN González</i>	Plan estratégico listo para implementar	05-abril-2018
Capacitar al auxiliar administrativo en cuanto al uso de las redes sociales.	<i>Yasmin González</i>	Una capacitación, asistencia del auxiliar.	12-abril-2018
Monitoreo del uso de las redes sociales	<i>Yasmin González</i>	Registro semanal de las publicaciones, así como de la interacción.	A partir del 16-abril-2018

Objetivo(meta) **Formalizar el uso de redes sociales, Utilizar el contenido multimedia actual. Contar con indicadores de satisfacción del cliente.**
 Estratégico:

Estrategia seleccionada: Cotización de página web

Objetivo operativo: Realizar una cotización para el diseño de página web.

Indicador: Una cotización de página web.

Responsable: *El empresario y YASMIN González*

Actividades por realizar	Responsable de la Actividad	Tangibles o entregables (productos)	Fecha Compromiso
Investigación sobre presupuestos para el diseño de página web.	<i>Yasmin González</i>	Cotización para la realización de la página.	27/28- marzo-2018
Presentación de la cotización.	<i>El empresario y YASMIN González</i>	Reunión para realizar la presentación de la propuesta.	05-abril-2018
Análisis sobre la viabilidad de la implementación	<i>El empresario y YASMIN González</i>	Toma de decisión sobre si se implementa o por el momento no.	05-abril-2018

Objetivo(meta) Estratégico:	Formalizar el uso de redes sociales, Utilizar el contenido multimedia actual. Contar con indicadores de satisfacción del cliente.
Estrategia seleccionada:	Encuesta de satisfacción al cliente, integrando base de datos de los clientes.
Objetivo operativo:	Aplicar la encuesta al 50% de los clientes de manera mensual.
Indicador:	Porcentaje de encuestas aplicadas y registradas.
Responsable:	<i>El empresario y YASMIN González</i>

Actividades por realizar	Responsable de la Actividad	Tangibles o entregables (productos)	Fecha Compromiso
Obtener información y datos de los clientes.	<i>El empresario</i> <i>Yasmin González</i>	Reunión para la obtención de los datos que se tienen.	22-marzo-2018
Realizar registro en Excel con los datos de los clientes, y apartado para registro de satisfacción.	<i>Yasmin González</i>	Base de datos en Excel	26-marzo-2018
Presentación y validación de base de datos.	<i>Yasmin González</i> <i>El empresario</i>	Base de datos validada para su uso.	12-abril-2018
Realizar formato en físico de la encuesta de satisfacción hecha en	<i>Yasmin González</i>	Formato formulado e impreso.	05-marzo-2018
Presentación de la encuesta de satisfacción.	<i>Yasmin González</i> <i>El empresario</i>	Encuesta validada y lista para su uso.	05-abril-2018
Monitoreo del uso de la encuesta de satisfacción.	<i>Yasmin González</i>	Registro de los resultados, así como del porcentaje de aplicación de la encuesta.	Partir del 12-abril-2018

Objetivo(meta) Estratégico:	Formalizar el uso de redes sociales, Utilizar el contenido multimedia actual. Contar con indicadores de satisfacción del cliente.
Estrategia seleccionada:	Plan de estrategias de comercialización.
Objetivo operativo:	Seleccionar dos estrategias a implementar en el área de mercadotecnia.
Indicador:	Numero de estrategias a implementar.
Responsable:	<i>El empresario y YASMIN González</i>

Actividades por realizar	Responsable de la Actividad	Tangibles o entregables (productos)	Fecha Compromiso
Obtener información sobre nuevas alternativas a implementar en el área.	<i>El empresario Yasmin González</i>	Reunión para la obtención de información sobre planes a futuro.	23-marzo-2018
Realizar un plan estratégico de las posibles alternativas que se pudieran implementar	<i>Yasmin González</i>	Un plan de estrategias de comercialización	02- abril-2018
Presentar plan estratégico para verificar y determinar estrategias a implementar.	<i>Yasmin González El empresario</i>	Reunión para realizar la presentación.	05-abril-2018
Plan estratégico final con estrategias definidas a implementar.	<i>Yasmin González</i>	Plan final con estrategias y tiempos definidos.	10-abril-2018

Objetivo(meta) Estratégico:	Formalizar/ documentar organigrama, Comenzar a utilizar indicadores/ controles, Contar con un plan estratégico.
Estrategia seleccionada:	Sesión de continuidad de plan estratégico (2018-2019)
Objetivo operativo:	Tener definidos dos objetivos por área.
Indicador:	Núm. De objetivos definidos.
Responsable:	<i>El empresario y YASMIN González</i>

Actividades por realizar	Responsable de la Actividad	Tangibles o entregables (productos)	Fecha Compromiso
Identificar objetivos que se tienen planteados hasta el momento para 2018-2019.	<i>Yasmin González</i>	Check list de objetivos para cada área funcional.	08-abril-2018
Verificar y detectar posibles objetivos nuevos o que se quisieran alcanzar, así como acciones para lograrlos.	<i>El empresario Yasmin González</i>	Reunión para establecer objetivos y estrategias finales.	09-abril-2018
Realizar plan estratégico para 2018-2019.	<i>Yasmin González</i>	Plan estratégico con objetivos, estrategias y fechas.	17-abril-2018
Presentar y formalizar plan estratégico	<i>El empresario Yasmin González</i>	Plan estratégico final, con correcciones realizadas de ser necesario.	19-abril-2018

Objetivo(meta) Estratégico:	Formalizar/ documentar organigrama, Comenzar a utilizar indicadores/ controles, Contar con un plan estratégico.
Estrategia seleccionada:	Definición y presentación de organigrama funcional, misión, visión y valores.
Objetivo operativo:	Realizar una presentación para darlos a conocer. El 80% de los colaboradores tengan presente la identidad.
Indicador:	Una presentación realizada/ Misión, visión y valores expuestos. Test de conocimiento de identidad.
Responsable:	<i>El empresario y YASMIN González</i>

Actividades por realizar	Responsable de la Actividad	Tangibles o entregables (productos)	Fecha Compromiso
Elaboración de organigrama funcional, misión, visión y valores.	<i>Yasmin González</i>	-Un organigrama funcional. -Misión, visión y valores en físico y visibles para todos los colaboradores.	23-abril-2018
Presentación de organigrama e identidad corporativa.	<i>Yasmin González El empresario</i>	Sesión, a modo de taller, con el empresario y colaboradores para dar a conocer identidad corporativa.	27-abril-2018

Evaluación de identidad corporativa.	<i>Yasmin González</i> <i>El empresario</i>	Aplicación de Test de conocimiento de identidad al empresario y colaboradores.	Un mes después
--------------------------------------	--	--	----------------

Objetivo(meta) **Formalizar/ documentar organigrama, Comenzar a utilizar indicadores/ controles, Contar con un plan estratégico.**
Estratégico:

Estrategia seleccionada: Elaboración de perfiles y descripción de puestos
(Encargado de taller u auxiliar administrativo)

Objetivo operativo: Lograr que el 100% de los puestos cuenten con su perfil y descripción.

Indicador: Una descripción por cada perfil.
Vacante cubierta

Responsable: *El empresario, Sergio Escamilla y Yasmin González*

Actividades por realizar	Responsable de la Actividad	Tangibles o entregables (productos)	Fecha Compromiso
-Recabar información de cada uno de los perfiles -Identificar características del encargado de taller y auxiliar administrativo	<i>Yasmin González Sergio Escamilla El empresario</i>	Una sesión para recabar información	19-abril-2018
Elaboración de perfiles y descripción de puestos	<i>Yasmin González Sergio Escamilla</i>	Documento con una descripción para cada perfil actual, más los dos nuevos (encargado de taller y auxiliar administrativo).	25-abril-2018

Reconocimiento de los nuevos perfiles.	<i>Yasmin González</i> <i>Sergio Escamilla</i> <i>El empresario</i>	-Sesión con los colaboradores para hacer nombramiento oficial del encargado de taller. -Mismo proceso en caso de cubrir la vacante administrativa.	26-abril-2018
--	---	---	---------------

Objetivo(meta) Estratégico:	Formalizar/ documentar organigrama, Comenzar a utilizar indicadores/ controles, Contar con un plan estratégico.
Estrategia seleccionada:	Monitoreo del control operativo
Objetivo operativo:	Realizar reporte mensual de la empresa en términos operativos y administrativos.
Indicador:	Registro de datos Reporte de resultados
Responsable:	<i>El empresario, Sergio Escamilla y Yasmin González</i>

Actividades por realizar	Responsable de la Actividad	Tangibles o entregables (productos)	Fecha Compromiso
Realizar formato de reporte	<i>Yasmin González</i> <i>Sergio Escamilla</i>	Un formato para realizar los reportes mensuales	11-abril-2018
Capacitación al auxiliar administrativo	<i>Yasmin González</i> <i>Sergio Escamilla</i>	Sesión de capacitación al auxiliar sobre la utilización y llenado del reporte	13-abril-2018
Monitoreo de llenado de reporte	<i>Yasmin González</i> <i>Sergio Escamilla</i>	Revisión y registro de los datos que se vayan generando en el mes	A partir del 16-abril-2018
Presentación de reporte mensual	<i>Yasmin González</i> <i>Sergio Escamilla</i> <i>El empresario</i>	Una sesión para presentar el reporte y analizar resultados.	Al transcurrir un mes

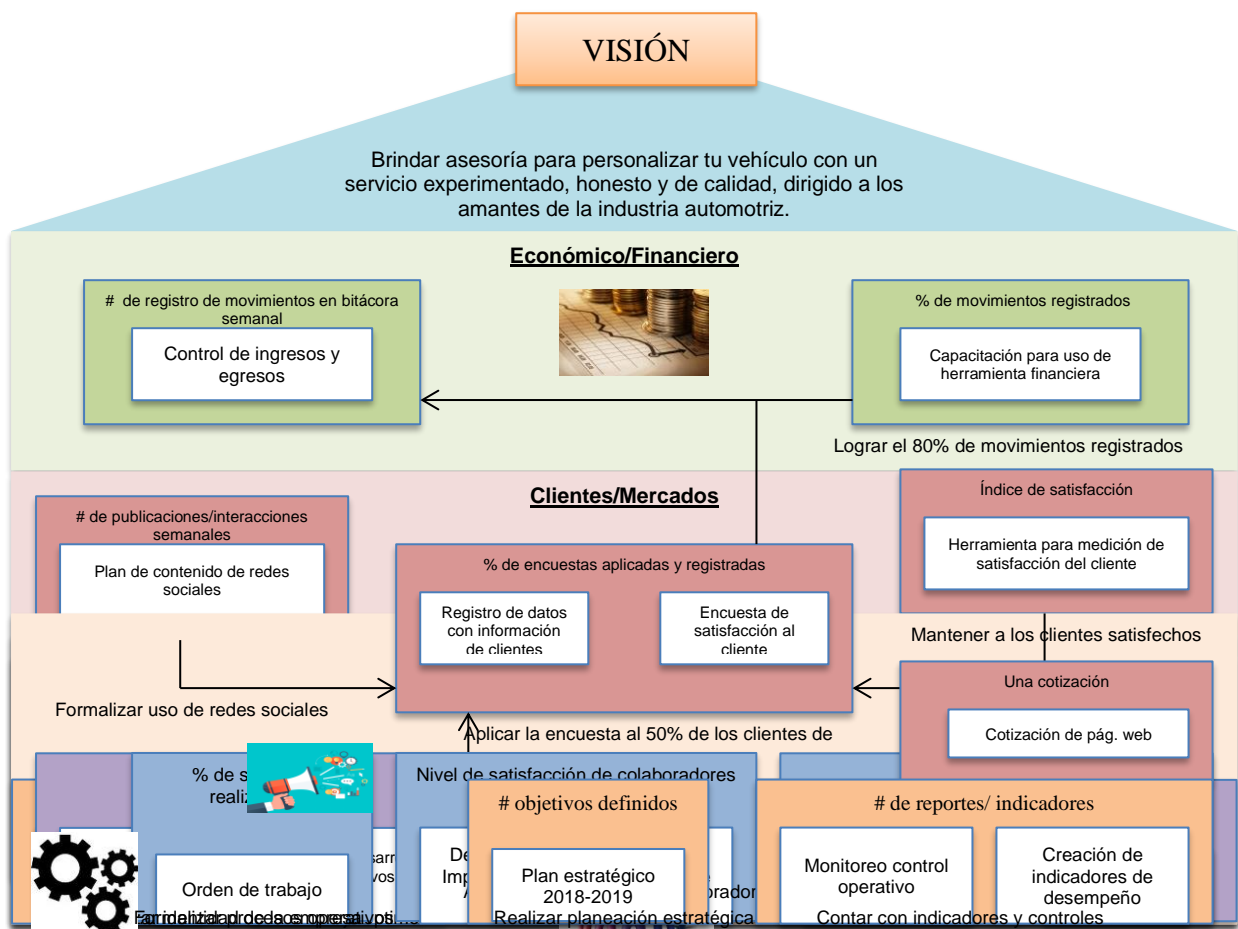
Objetivo(meta) Estratégico:	Formalizar/ documentar organigrama, Comenzar a utilizar indicadores/ controles, Contar con un plan estratégico.
Estrategia seleccionada:	Creación de indicadores de desempeño
Objetivo operativo:	Contar con al menos un indicador para cada área funcional.
Indicador:	Indicadores de desempeño definidos
Responsable:	<i>El empresario y YASMIN González</i>

Actividades por realizar	Responsable de la Actividad	Tangibles o entregables (productos)	Fecha Compromiso
Identificar indicadores clave para cada área funcional.	<i>Yasmin González</i>	Check list de indicadores clave.	25-abril-2018
Presentación de lista de indicadores clave.	<i>Yasmin González El empresario</i>	Una sesión para validar o agregar indicadores.	26-abril-2018
Monitoreo de información	<i>Yasmin González El empresario</i>	Formato para vaciar información y poder calcular indicadores.	27-abril-2018
Cálculo de indicadores	<i>Yasmin González</i>	Registro de la información	A partir del 30-abril-2018
Presentación de resultados	<i>Yasmin González El empresario</i>	Sesión para presentar resultados	Después de un mes

Objetivo(meta) Estratégico:	Formalizar/ documentar organigrama, Comenzar a utilizar indicadores/ controles, Contar con un plan estratégico.
Estrategia seleccionada:	Capacitación de manejo de tiempo, prioridades y delegar.
Objetivo operativo:	Realizar una capacitación sobre los temas anteriores.
Indicador:	Una capacitación
Responsable:	<i>El empresario, Sergio Escamilla y Yasmin González</i>

Actividades por realizar	Responsable de la Actividad	Tangibles o entregables (productos)	Fecha Compromiso
Diseñar una sesión para la capacitación sobre manejo de tiempo, prioridades y delegar actividades.	<i>Yasmin González Sergio Escamilla</i>	-Plan y organigrama para la sesión -Herramientas y test a utilizar	18-abril-2018
Realizar sesión y aplicación de herramientas.	<i>Yasmin González Yasmin González El empresario</i>	Resultados y conclusiones obtenidas.	26-abril-2018
Evaluación de la sesión.	<i>Yasmin González Yasmin González El empresario</i>	Resultados de la evaluación	26-abril-2018

3.4. Mapa estratégico



4. Propuesta de mejora

4.1. Nombre de la propuesta

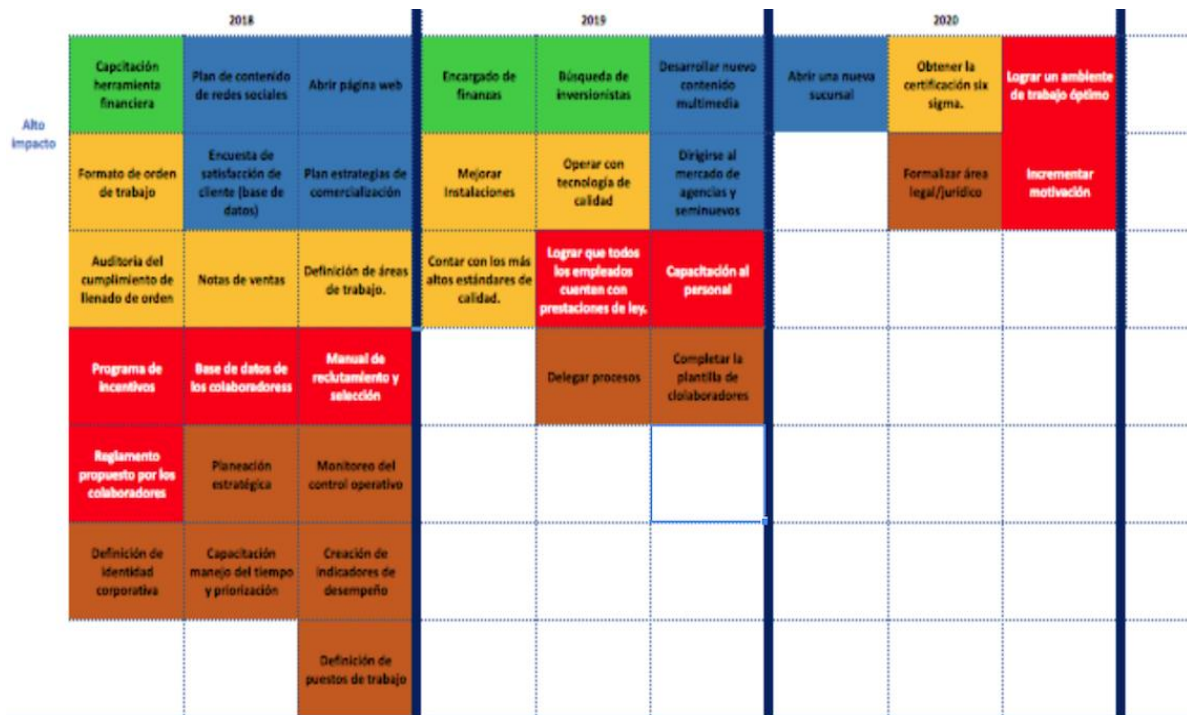
Formalizar los procesos en las distintas áreas para así poder tener claridad, organización, prioridades y estar alineado a la estrategia del negocio.

Propuestas particulares

Dimensión / Área funcional	Problema	Propuesta
Gestión	Planeación estratégica incompleta	Generar claridad en relación de los objetivos y metas propuestas
Recursos humanos	La gestión del departamento de RH es informal	Formalizar la gestión del departamento de RH
Operaciones	Desorganización en procesos	Implementar planes de optimización de procesos
Mercadotecnia	Desaprovechamiento y desconocimiento de los recursos mercadológicos	Gestionar las estrategias de mercadotecnia de una manera continua
Finanzas	Deficiencia en el registro de la información financiera	Generar información para la toma de decisiones

4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico.

Matriz de priorización de propuestas



Justificación

El siguiente cuadrante tiene por objetivo ayudar a priorizar gráficamente las propuestas del proceso de consultoría utilizando el criterio de IMPACTO y ESFUERZO. Por esfuerzo se entiende la cantidad de recursos, trabajo, dinero, etc., que le implicaría a la organización echar a andar dicha propuesta. Mientras que el impacto se entiende como la aportación que dicha propuesta haría al desarrollo empresarial de la organización. Es importante recordar que se deben plasmar en este cuadrante todas las propuestas pensadas para la empresa, aún cuando no todas sean realizadas por el equipo ITESO dado su periodo de colaboración con ella.

Como principales áreas de priorización para el año 2018,2019 y 2020, el área de finanzas y marketing encabezan el primer nivel de las propuestas del proceso de consultoría, en un segundo nivel se cuentan las propuestas del área de producción y recursos humanos y en un tercer nivel el área de gestión sirviendo como base para la planeación de las propuestas de las demás áreas funcionales.

Recursos Humanos																			
Redactar Manual descriptivo de Reclutamiento y selección con los filtros especificados paso por paso	24-mar	04-abr																	
Revisión del manual para realizar ajustes	05-abr	06-abr																	
Redacción de ajustes	07-abr	09-abr																	
Formalización del manual	10-abr	11-abr																	
Capacitación a León	12-abr	13-abr																	
Creación de un folder o carpeta tanto digital como en físico de cada colaborador de la empresa	20-mar	21-mar																	
Creación de un check list de documentación	22-mar	04-abr																	
Recopilación de los documentados en físico solicitados por el check list de los colaboradores	05-abr	11-abr																	
Escaneo de la documentación para un registro en digital	12-abr	12-abr																	
Integración de documentos tanto en físico como digital	13-abr	20-abr																	
Diseñar y redactar un programa de Incentivos	25-mar	02-abr																	
Recopilación de opiniones de los colaboradores acerca de incentivos no monetarios	03-abr	06-abr																	
Formalización del programa de incentivos	12-abr	13-abr																	
Presupuesto financiero del área de RH	14-abr	26-abr																	
Administración/gestión																			
Identificar objetivos que se tienen planteados hasta el momento para 2018-2019.	05-abr	08-abr																	
Verificar y detectar posibles objetivos nuevos o que se quisieran alcanzar, así como acciones para lograrlos .	09-abr	16-abr																	
Realizar plan estratégico para 2018-2019.	17-abr	18-abr																	
Presentar y formalizar plan estratégico	19-abr	19-abr																	
Elaboración de organigrama funcional, misión, visión y valores.	23-abr	26-abr																	
Presentación de organigrama e identidad corporativa.	27-abr	27-abr																	
Evaluación de identidad corporativa.	31-may	31-may																	
Recabar información de cada uno de los perfiles	19-abr	20-abr																	
Elaboración de perfiles y descripción de puestos	20-abr	25-abr																	
Reconocimiento de los nuevos perfiles.	26-abr	26-abr																	
Realizar formato de reporte	10-abr	12-abr																	
Capacitación al auxiliar administrativo	13-abr	13-abr																	
Monitoreo de llenado de reporte	16-abr	25-jun																	
Presentación de reporte mensual	16-abr	25-jun																	
Identificar indicadores clave para cada área funcional.	12-abr	25-abr																	
Presentación de lista de indicadores clave.	26-abr	26-abr																	
Monitoreo de información	30-abr	31-may																	
Cálculo de indicadores	04-jun	08-jun																	
Presentación de resultados	14-jun	14-jun																	
Diseñar una sesión para la capacitación sobre manejo de tiempo, prioridades y delegar actividades.	11-abr	22-abr																	
Realizar sesión y aplicación de herramientas.	26-abr	26-abr																	
Evaluación de la sesión.	26-abr	26-abr																	

4.4. Tablero de seguimiento de indicadores inicial

Finanzas

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Cadena de Impacto		
						Indicador	
Deficiencia en el registro de la información financiera	Finanzas	Contar con controles/ indicadores financieros.	80% de movimientos registrados del total general	Generar información para la toma de decisiones	RESULTADO	*Capacitación y mejoras para utilizar herramienta financiera para el encargado	1 capacitación y mejoras a la herramienta
					USO	* El encargado usa la herramienta todos los días, se registran todos los movimientos	* % de registros financieros semanal
					BENEFICIO	* Se cuenta con información financiera de calidad y organizada	* # de cierres mensuales reportados

Ventas y mercados

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Cadena de Impacto		
						Indicador	
Desaprovechamiento y desconocimiento de recursos mercadológicos	Clientes y Mercados	Formalizar el uso de redes sociales, utilizar el contenido multimedia actual	Seleccionar dos estrategias a implementar en el área de mercadotecnia	Gestionar las estrategias de mercadotecnia de una manera continua	RESULTADO	*Plan de estrategias de comercialización	1 plan de estrategias de comercialización
					USO	*Se realiza una sesión con el empresario para presentar el plan y definir estrategias	*# de estrategias definidas por el empresario
					BENEFICIO	*Claridad en la estrategia de mercadotecnia	*# de acciones implementadas

Gestión y administración

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Cadena de Impacto		
						Indicador	
Planeación estratégica incompleta	Gestión y administración	Contar con un plan estratégico	Definir dos objetivos estratégicos a implementar por área	Generar claridad en relación de los objetivos y metas propuestas	RESULTADO	*Documento de continuidad de plan estratégico 2018-2019	*1 documento
					USO	*Se realiza una sesión con el empresario para definir objetivos por área funcional y validar plan estratégico	*1 sesión
					BENEFICIO	*Claridad en los objetivos y estrategias para los próximos años	*# de objetivos definidos

Procesos y Operaciones

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Cadena de Impacto		Indicador
Desorganización en procesos	Procesos y Operación	Formalizar procesos.	Al menos el 50% alineados al formato en el mes 1 Incremento al 80% segundo mes	Implementar planes de optimización de procesos	RESULTADO	Formato de orden de trabajo	1 formato de orden de trabajo
					USO	Usan el formato para todos los clientes	* % alineado al formato
					BENEFICIO	Se cuenta con un monitoreo de los procesos del taller. Mayor orden en los procesos y servicios.	Calificación de la auditoría del 1-10

Recursos Humanos

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Cadena de Impacto		Indicador
La gestión del departamento de recursos humanos es informal	Recursos Humanos	formalizar el dpto de recursos humanos con una base de datos	el 100% de los colaboradores registrados	Formalizar la gestión del departamento de RH	RESULTADO	Herramientas para la administración del área de RH	1 base de datos de los colaboradores
					USO	El encargado recopila la documentación tanto digital como en físico de cada colaborador en un folder y archivo.	% de colaboradores registrados
					BENEFICIO	La gestión del dpto de Recursos humanos es mas solido al igual que el control administrativo del personal es mas formal	numero de documentos relacionados con el departamento de recursos humanos

5. Implementación

5.1. Actividades realizadas y su justificación

Las actividades para la implementación de las propuestas de mejora iniciaron una semana después de haber validado tanto el diagnóstico como las propuestas mediante una presentación al empresario, donde se revisaron las actividades a desarrollar en esta etapa. Dichas actividades son las mencionadas a continuación, de acuerdo con cada una de las áreas funcionales de la empresa:

En **Finanzas**, primeramente, se analizó la herramienta financiera ya existente para determinar si era conveniente utilizarla día a día en todos los movimientos que ocurrieran en la empresa. Se llegó a la conclusión de que no era la mejor opción ya que es una herramienta para generar indicadores financieros, mas no para capturar datos diarios sobre los movimientos. Se hizo la propuesta de buscar un software más adecuado para registrar los movimientos diarios, y al tener los datos diarios, capturados con claridad, se utilizaría la herramienta financiera antes proporcionada al empresario.

Se busco un software alternativo que cumpliera las necesidades. Hubo varias propuestas en un principio, algunas cubrían ciertos puntos necesarios, pero faltaban otras. Una propuesta del empresario, recomendada por un conocido, fue el sistema Zoho. Se analizó, y se llegó a que era la mejor opción ya que englobaba distintas áreas y en la parte financiera tiene herramientas muy útiles para lo que se necesitaba.

Hubo un tiempo de exploración del sistema, aproximadamente fueron dos semanas. Después de esta exploración se acordó con el empresario comenzar a alimentar la herramienta, para dos o tres semanas después comenzar a utilizarla al 100%. La capacitación fue fácil, es una herramienta muy sencilla de utilizar y te dice paso a paso lo que se debe hacer, pero la falta de tiempo del empresario fue un obstáculo

para comenzar a utilizarla. La herramienta estaba habilitada desde el momento en el que se acordó que ese sería el sistema. Mas no se pudo alimentar y usar correctamente por el contratiempo antes mencionado.

Después de algunas semanas de no haber alimentado el sistema por falta de tiempo y por problemas financieros para hacer el pago de la licencia, se decidió que interinamente los movimientos serían registrados a mano, en un libro. Posteriormente los movimientos deberían ser capturados en una plantilla de Excel (alineada al sistema ZOHO) y cuando se solucionaran esos problemas, se comenzaría a utilizar el sistema de la mejor manera posible.

Para **Mercadotecnia**, como parte de la propuesta de realización de un plan de Marketing en redes sociales, se llevó a cabo una planeación estratégica específicamente para las redes de Facebook e Instagram, al ser consideradas por el empresario como los medios más efectivos para llegar al mercado. Para llevar a cabo dicha planeación, primero se analizó el tipo de contenido multimedia con el que disponía el empresario, llegando a la conclusión de que se contaba con suficiente contenido para trabajar en las redes, siendo solamente necesario editarlo en cuanto al branding que se deseara utilizar.

A partir de ahí se diseñó en Excel un calendario editorial, “una herramienta que permite establecer y programar las publicaciones que se realizarán en las redes sociales durante un periodo determinado de tiempo, estableciendo metas, tipo de contenido y mensajes, logrando así organizar el proceso creativo y optimizar tiempo”¹. Se llegó a la conclusión de realizar tres publicaciones a la semana, con cuatro objetivos posibles: información, consideración, selección y lealtad. Todo esto con el objetivo de lograr una mayor presencia en redes sociales y alentar la interacción entre los seguidores.

Por otro lado, siguiendo el camino del marketing digital, se realizó una cotización para la implementación de una página web, debido a que “un sitio web eleva el prestigio de una empresa, a la vez que permite que los clientes aumenten su nivel de confianza en cuanto al producto o servicio que se ofrece. Un sitio web ayuda a incrementar las ventas, la productividad y el valor en el mercado de cualquier PYME”². Se cotizó la opción de una página web por medio de GoDaddy y por medio de Wix, sin embargo, esta propuesta quedó en espera de una decisión por parte del empresario, tomando en cuenta algunos temas financieros que dificultaron la implementación.

También se realizó un formato para la aplicación de encuestas de satisfacción, “es importante conocer el índice de satisfacción del cliente, pues permite a una empresa conocer sus propias fortalezas y debilidades, sobre las cuales podrá trazar las estrategias de mejora que le resulten más convenientes”³. Las encuestas se aplicaron a una muestra de los clientes, destacando aquellos que tienen varios años asistiendo a la empresa. Se decidió que el empresario sería quien directamente aplicaría las encuestas, por lo que en una sesión se le hizo entrega de los formatos, y se le explicó la manera en que deberían ser aplicados, así como cada cuanto es recomendable aplicar este tipo de encuestas.

Finalmente se realizó un plan de mercadotecnia integrado, considerando que sería una opción muy favorable para la empresa, ya que “el enfoque de este tipo de plan es el de un marketing que defiende la necesidad de unificar e integrar todos los canales de comunicación para ofrecer una experiencia de marca coherente para el consumidor.”⁴

Para realizar dicho plan, en primer lugar, se llevó a cabo un análisis del entorno, identificando las principales tendencias presentes en el sector, así como un análisis de la competencia, identificando las estrategias de mercadotecnia y los medios de promoción y publicidad que utilizan. Posteriormente, mediante una sesión con el

empresario, se identificaron los cuatro segmentos de mercado clave a los que se dirige la empresa, así como sus características, además de evaluar la estrategia de mercadotecnia que actualmente se llevan a cabo en la empresa, y los recursos con los que se dispone. Con toda la información recabada fue preciso, junto con el empresario, establecer los objetivos a lograr para los años 2018 y 2019 en dicha área, a partir de ahí se identificó que la implementación de un marketing integrado era la mejor opción, por lo que se definieron cuatro aspectos integradores:

- Marketing tradicional: se decidió implementar volantes en el corto plazo, que estarían disponible en oficina para los clientes. Se realizaron algunas sugerencias de diseño, los cuales quedaron a espera de su impresión e implementación, por temas financieros. Para el mediano y largo plazo se sugirieron diversas opciones como revistas especializadas, periódicos y spots en radio.
- Marketing local: para el cuidado de la imagen corporativa se recordó la importancia de mantener en buen estado las instalaciones. Se implementó un programa de orden y limpieza por parte de operaciones, quedando pendiente la remodelación de la fachada, la adecuación de la oficina y la renovación de uniformes de los colaboradores.
- Community Marketing: se recordó la importancia de trabajar en conjunto con los proveedores, creando alianzas estratégicas, utilizando principalmente las redes sociales.
- Marketing digital: se retomó la planeación de redes sociales mencionada con anterioridad, enfocándola específicamente a lograr un mayor posicionamiento y promoción de la marca.

El objetivo de un plan integrado de mercadotecnia es el de aportar mayor claridad al empresario en cuanto a las diversas opciones que puede utilizar para hacer llegar la marca al mercado meta, con acciones concretas para el corto, mediano y largo plazo, las cuales se definieron en un Gantt.

Para **Operaciones** se logró implementar el uso de una orden de trabajo, la cual formalizaba la comunicación entre el departamento administrativo y el departamento de operaciones. Esta orden también tiene como finalidad registrar todos los servicios que serán efectuados a cada cliente. De ahí se derivaron otras dos implementaciones que no se tenían planeadas, un tablero de trabajo y el formato de requisiciones.

El primero es un tablero que va en un lugar visible a todos los colaboradores donde se lleva un seguimiento de en qué servicio está ubicada cierta unidad y la prioridad que lleva. El formato de requisiciones surgió de que los colaboradores expresaron que no tenían manera de comunicar formalmente los insumos que necesitaban para efectuar su trabajo, la única manera era oralmente con el empresario. Se propuso un formato en el que existiera formalidad a la hora de requerir insumos por parte de los colaboradores.

Se comenzó a implementar un programa de limpieza y orden. Primero, se elaboró un layout con el nuevo acomodo del taller, el cual fuera más eficiente para los movimientos de las unidades.

El siguiente paso fue un día de limpieza profunda, en el que solicitamos a los colaboradores, si era posible, asistir. Solo un colaborador estuvo presente. Los siguientes pasos con respecto al programa de limpieza aún no están implementados que son: Fotografías de como deben estar las áreas diariamente, división de áreas con cinta, letreros en los que se marca la designación de área, señalética de seguridad, referencia de lo que es tener un lugar ordenado y como lograrlo entre

otros. Por motivos financieros, aun no se han adquirido ni el tablero ni los insumos para poder terminar el programa de limpieza y orden. Se espera que se le dé continuidad por parte del empresario, se le dejarán las recomendaciones necesarias para lograrlo.

En **Recursos Humanos** se determinó por darle a dicha área un manual de reclutamiento y selección, una base de datos de los colaboradores en donde cada uno contara con su propio expediente tanto en físico como en digital y un programa de incentivos ya que con base en el diagnostico realizado en el periodo de primavera se determinó que estas propuestas brindarían a la organización mas formalidad en el área, mas control administrativo del personal, mas sustento en la documentación de los colaboradores y sus movimientos al igual que la implementación de contratos al iniciar la relación laboral.

En la implementación de dichas propuestas, la actividad que fue realizada primeramente fue una base datos, esta base de datos contendría el expediente del colaborador con la información siguiente:

- Domicilio
- Identificación oficial
- CURP
- Acta de nacimiento
- CV
- 5 referencias personales
- Contratación
- Movimientos del personal (Actas administrativas, cartas de renuncia, finiquito, recibos, días de vacaciones, días de descanso, sanciones)

Fue importante iniciar la etapa de implementación con la base de datos ya que contar con una base de datos que contiene los expedientes de cada colaborador facilita al empresario un mejor control administrativo de personal debido a que se tiene registro

y sustento de los movimientos que se hacen con el personal desde el inicio y hasta el final de la relación laboral como por ejemplo el ingreso del nuevo colaborador, días de vacaciones, retardos, actas administrativas, sanciones, terminación laboral etc. Con base en esa información el empresario puede tomar decisiones al igual que se evita sanciones legales.

Por lo tanto, lo primero que se realizó fue la recolección de la documentación con información personal de cada colaborador, a todos los colaboradores se les brindó un check list de documentos que debían entregar para que estos fueran registrados y se generara su propio expediente tanto en físico como en digital. Ante esta propuesta surgieron algunos contratiempos debido a que la mayoría de los colaboradores se demoraban mas de lo contemplado en hacer la entrega de la documentación sin embargo eventualmente cumplieron en entregar la documentación solicitada.

Posteriormente se empezó la realización de un reglamento interno de trabajo, cabe recordar que el “Reglamento de trabajo es el conjunto de normas que determinan condiciones a las que deben sujetarse el patrón y sus trabajadores en la prestación de servicio al igual que esté hace parte del contrato individual de trabajo” (LFT,2018). Tal reglamento estaría elaborado según lo que dicta la Ley Federal de Trabajo al igual que estuviera adaptado al giro de la empresa, el cual sería firmado por todos los colaboradores una vez estos tuvieran consentimiento de los puntos que integraban el reglamento interno de trabajo al igual que estos estuvieran de acuerdo con este y se comprometieran a cumplirlo esto con el objetivo de establecer una mejor convivencia en los colaboradores, establecer limites entre lo que si esta permitido y no, los deberes de parte del empresario a los colaboradores y viceversa al igual que medidas disciplinarias.

Al contar con un reglamento se realizaron 2 contratos por tiempo indefinido para dos de los colaboradores con mas antigüedad en la empresa esto con el objetivo de

formalizarlos como colaboradores consolidados en la empresa La empresa Customs y de igual manera tener un acuerdo legal el cual respalde la relación laboral que tiene el patrón, el colaborador, los servicios que se están prestando y las remuneraciones que percibe el colaborador por parte de su patrón al igual que permite a la empresa tener seguridad de que el colaborador es totalmente consciente de sus obligaciones y que ha aceptado cumplir los términos establecidos al igual que respetar el reglamento interno de trabajo y las sanciones que pueden llegar a haber si hay faltas al reglamento, al igual que permite proteger sus clientes y la propiedad intelectual del negocio y ante un conflicto con algún colaborador ayuda a tener un respaldo por escrito del acuerdo que se tenía entre el patrón y el colaborador.

Cada colaborador fue llamado a recepción para hacer firma de su contrato de trabajo y convertirse formalmente en un colaborador de la empresa, respetando su antigüedad y estando de acuerdo con las cláusulas establecidas en dichos contratos, posteriormente estos contratos serian añadidos al expediente del colaborador tanto en físico como en digital para así empezar una base datos con expedientes y registro de los movimientos de personal.

Con la mitad de los colaboradores bajo contrato y con su expediente elaborado se inició la elaboración de un manual para el área de recursos humanos debido a que para el empresario era necesario no solo brindarle las herramientas ya fuera al empresario o al encargado del área si no que este debía tener una guía y aprender a como usar esas herramientas, como se elaboraron y como utilizarlas en futuras ocasiones, por lo tanto, se elaboró un manual de reclutamiento y selección el cual contendría:

- La información de la empresa (identidad corporativa).
- Organigrama y descripción de puestos elaborado por el área de gestión.
- El proceso de reclutamiento y selección

- Filtros en el proceso de entrevista
- Guion de entrevista
- Uso de formatos anexos para contratos, cartas de renuncia, recibo de finiquito, formato Excel de finiquito, aviso de confidencialidad y acta administrativa.

Una vez terminado el manual de reclutamiento, selección y control administrativo de personal se procedió a la realización de un programa de incentivos el cual consistiría en un documento en el cual estuviera plasmado el calendario del año actual y en este fueran indicadas las fechas de EVENTOS, DIAS FESTIVOS y CUMPLEAÑOS y de forma integral los tipos de incentivos pertinentes para dichos eventos o celebraciones que estarían plasmados en el programa de incentivos para de esa forma contar con un programa de motivación y creación de pertenencia para los empleados de forma estandarizada.

Para **Gestión**, se formalizó la identidad corporativa de la empresa, pues a pesar de que ya se contaba con una misión, visión, valores y organigrama, estos no se encontraban formalizados, ni eran conocido por los colaboradores. A partir de ahí se decidió trabajar con el empresario para definir con claridad dichos elementos, además de modificar el organigrama, debido a que en él se encontraban puestos no existentes por el momento.

Una vez formalizada la identidad corporativa, se dio a conocer a los colaboradores mediante una sesión especial, en la que se le entregó a cada uno su identidad corporativa, así como el reglamento interno de trabajo. El empresario explicó y leyó junto con ellos cada uno de los puntos, se dio espacio para comentarios y dudas, y finalmente se hizo el reconocimiento oficial del nuevo puesto de trabajo denominado “responsable de taller”. Se recomendó además el mantener visible la misión, visión y valores en algún espacio de las instalaciones, sin embargo, quedó en espera por temas financieros. Todo esto se realizó con el objetivo de que los colaboradores

conozcan dicha información, pues “la identidad corporativa es la representación visual de una empresa, de la cual, esta identidad dependerá la imagen o concepto que se forme de ella, en simples palabras, es la carta de presentación de una empresa, la imagen que la empresa transmite al exterior, la que permite crear un sentido de pertenencia por parte de los colaboradores, asegurando que el servicio es óptimo y favorable”.⁵

Por otro lado, se llevó a cabo la elaboración de descripciones de puestos. Al igual que con la identidad corporativa, ya se contaba con descripciones, sin embargo, se identificó que no se les daba uso, además de que no eran compatibles con los puestos definidos en el nuevo organigrama. Por dicha razón, se llevó a cabo una sesión con el empresario para lograr clarificar los perfiles buscados en cada uno de los puestos, estableciendo además las actividades a cargo de cada uno. Dichas descripciones se dieron a conocer a los colaboradores, con el objetivo de que lograran identificar las actividades que tenían a cargo, así como las personas a las que supervisan, o, por otro lado, la persona a quien tendrán que reportarse. Estas descripciones fueron integradas al manual de reclutamiento y selección de personal.

Como parte de la integración del nuevo puesto “responsable de taller”, se llevó a cabo una reunión para enlazar las áreas de operaciones y dirección. En este momento de intervención se trabajó con el responsable de taller y el empresario, llevando a cabo una dinámica donde, en un pizarrón, se iban enlistando las actividades que estarían a cargo de cada uno de ellos, dando espacio al diálogo entre ambos y llegando a acuerdos de hasta donde llegaba la responsabilidad de cada uno sobre cada actividad.

Gracias a esta intervención, se tuvo mayor claridad de las funciones del responsable de taller, respetando su puesto, así como la oportunidad del empresario de ir delegando poco a poco actividades operativas.

También se realizó un plan estratégico para los años 2018 y 2019. “Para que una organización tenga éxito, es necesario que haya una hoja de ruta para alcanzarlo. Un plan estratégico ayuda a fijar la dirección. Apunta a los resultados específicos que se pretenden alcanzar y establece un curso de acción para alcanzarlos. Este Plan Estratégico ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Asimismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino” ⁶

Para la realización de dicho plan, primero se realizó un análisis de la situación externa en el sector, seguida de una evaluación interna de los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa, y con dicha información se realizó un análisis FODA. Estos resultados se presentaron al empresario mediante una sesión, donde a partir de ahí logró identificar los objetivos que buscaba alcanzar para los próximos dos años. Con dicha información se realizó una Matriz SMART por cada área funcional de la empresa. “El acrónimo S.M.A.R.T. (inteligente, en inglés), se usa como recurso para recordar las principales características que debe tener un objetivo, y, por tanto, sugiere cinco sencillas normas para su formulación: Específico, Medible, Alcanzable, Resultados esperados y Fecha para su cumplimiento.”

La aplicación de esta matriz permitió tener una mayor claridad de los objetivos por área funcional, las estrategias que se deberán llevar a cabo y los recursos necesarios para hacerlo. A partir de ahí se realizó un cronograma de actividades con fechas específicas, así como un presupuesto de lo necesario por cada área funcional. Este plan fue presentado al empresario mediante una sesión, además de que se tiene la intención de poder presentarlo a un posible inversionista. Por otro lado, como parte de la planeación, se espera poder llevar a cabo un reporte de control de manera mensual, donde se utilicen indicadores, sobre todo financieros.

Sin embargo, ya que la información financiera continúa generándose, quedó en espera el poder realizar dichos reportes.

Finalmente se llevó a cabo una capacitación al empresario con respecto a la temática de manejo adecuado del tiempo; priorizar y delegar actividades. “En la actualidad el factor diferenciador de cualquier profesional independiente o empresa es la eficiencia. Esta consiste en producir un resultado con el mínimo de recursos, y el recurso más importante de un ser humano es su tiempo. No hay ningún secreto, sólo se trata de crear el hábito de cuidar nuestro tiempo, priorizar nuestras actividades de forma inteligente, ganar más tiempo libre, ser más productivos, vivir sin stress, y haciendo lo que nos gusta. “8

Por lo que se llevo a cabo una sesión donde se presentó al empresario la temática, realizando algunas actividades que le permitieran identificar la manera en que estaba administrando su tiempo, las consecuencias de no hacerlo adecuadamente, así como herramientas o tips que puede aplicar para administrar mejor su tiempo, priorizar sus actividades y delegar todas aquellas que pueda hacer.

5.2. Ajustes al plan de acción

En **Finanzas**, en un principio se pensaba utilizar y capacitar para utilizar la herramienta financiera ya existente. Cuando se estudió, se pudo observar que no era la mejor opción para llegar a los indicadores que se quería. Por consiguiente, se buscó un software alternativo. Esto implicó un retraso en la línea de acción planeada en un principio, ya que se analizaron distintas opciones hasta encontrar la que mejor cubriera las necesidades. Mas el software nuevo electo, fue bien visto por el empresario e iba hacer las cosas más fáciles para la operación principal, que era el registro diario de movimientos.

En cuanto a **Mercadotecnia**, con la decisión de utilizar el software empresarial Zoho, se tuvo que ajustar la planeación de redes sociales, pues la aplicación llamada social permite directamente planear y programar las publicaciones, tanto en Facebook e Instagram, además de monitorear y arrojar datos estadísticos sobre la interacción en las redes, por lo que resulta una mejor opción que Excel. De igual manera, se utilizaría la aplicación del CRM (Customer Relationship Management), el cual es un conjunto de prácticas, estrategias o tecnologías que se utilizan para gestionar la interacción con los clientes y lograr una mejor relación con ellos. El objetivo de utilizar dicha aplicación es el de registrar directamente ahí la base de datos de los clientes, he implementar un pequeño proceso de postventa.

Por otro lado, la cotización para el diseño de la página web se tuvo que ajustar, debido a que se decidió hacer el diseño con un contacto personal por parte del empresario, por lo que se entregó un check list con los aspectos que la página web debería de tener, para poder hacérselo llegar al contacto. Así mismo, como parte extra de las propuestas para esta área, se decidió realizar un manual de políticas de venta, al analizar que sería de gran apoyo para este proceso, formalizándolo y volviéndolo más eficiente.

Sin embargo, las propuestas de esta área se retrasaron de manera general debido a; temas financieros pues era necesario esperar por el pago de mensualidad para la

utilización de Zoho, y el tener que atender imprevistos que se presentaron en otras áreas, los cuales eran de mayor prioridad en esos momentos, repercutiendo también en el tema financiero. Debido a esto se continuó trabajando en Excel, dejando Zoho ya con información registrada, para cuando el empresario tenga la oportunidad de darle seguimiento.

En cuanto a **Operaciones**, cuando se implementó la orden de trabajo, se derivaron otras dos implementaciones, que fueron el tablero de trabajo y el formato de requisiciones. Los colaboradores mostraron su interés en estas tres implementaciones, ya que esto facilitaba su comunicación con el área administrativa y también les permitía tener una mayor capacidad de planeación en cuanto a los trabajos que tienen por hacer. Estas implementaciones tuvieron impacto en el orden y priorización de los servicios a realizar.

Recursos Humanos

En el área de Recursos Humanos se presentaron unas complicaciones con la entrega de documentos por parte de los colaboradores debido a que a ellos se les olvidaba llevar la documentación al taller, sin embargo, eventualmente la llevaron ya que en cada sesión el consultor junior hacía seguimiento en relación con el estatus de esos documentos y se le pedía al colaborador de su cooperación para la siguiente sesión brindara la documentación.

Posteriormente se tuvo que hacer un ajuste en la estructura de las propuestas debido a que un colaborador en los últimos meses había tenido una serie de conflictos con su trabajo y con los demás colaboradores por lo que a petición del empresario se comenzó por entrar de lleno con la realización de un reglamento y de contratos por lo que la realización del programa de incentivos que era lo que estaba planeado realizarse se dejó en un último término para dar prioridad a la petición por parte del empresario ya que era importante formalizar a los colaboradores en la empresa y

firmar acuerdos de conducta, obligaciones y demás del empresario hacia los colaboradores y de los colaboradores al empresario.

De igual manera en la parte del personal, un miembro de la empresa fue dado de baja por lo que hubo un ingreso de un nuevo colaborador a lo que a este se le realizó un contrato de prueba en vez de un contrato por tiempo indefinido como a los otros dos colaboradores que ya estaban consolidados con el fin de a partir de su desempeño con ese contrato de prueba el empresario determinaría si ese colaborador se convertirá en un empleado formal dentro de la empresa con un contrato por tiempo indefinido. Con base al desempeño del colaborador y las necesidades de la empresa el empresario determino que ese colaborador la relación laboral que se tendría con él seria de prestación de servicios en el cual esa persona recibiría un salario solo por la realización de un trabajo en específico.

5.3. Resultados obtenidos

FINANZAS

La implementación de un software totalmente nuevo para el empresario no fue tarea fácil. El software era sencillo de utilizar, pero la parte de llevar una continuidad fue lo más complicado, ya que las prácticas anteriormente utilizadas eran poco formales. Dentro del sistema se logró hacer una base de datos con los servicios que ofrece la empresa, así como estandarizar los precios con esta misma. Se logró enviar un par de cotizaciones por correo electrónico a los clientes.

Los problemas financieros en la empresa llevaron a poner en pausa la implementación del sistema, por lo tanto, se volvió al registro a mano para después vaciarlo semana a semana en una herramienta en Excel. La buena noticia es que el empresario ya se está familiarizando con el sistema y en cuanto se tenga oportunidad, se seguirá implementando.

Fodos los artículos - + Nuevo Consejos de página

NOMBRE +	SKU (CÓDIGO DE ARTÍCULO)	DESCRIPCIÓN	TARIFA	EXISTENCIAS A MANO
<input type="checkbox"/> 1 1/2 pieza de pintura			MXN3,000.00	
<input type="checkbox"/> 1 pieza pintura			MXN2,500.00	
<input type="checkbox"/> Asientos tela			MXN500.00	
<input type="checkbox"/> Color rojo o tricapa			MXN500.00	
<input type="checkbox"/> Detallado general auto ch			MXN2,500.00	
<input type="checkbox"/> Detallado general gd			MXN3,500.00	
<input type="checkbox"/> Detallado general md			MXN3,000.00	
<input type="checkbox"/> Detallado general xgd			MXN4,000.00	
<input type="checkbox"/> Pieza doble de pintura			MXN3,500.00	
<input type="checkbox"/> Pintura rin			MXN1,500.00	
<input type="checkbox"/> Tercer fila asientos			MXN500.00	



COTIZACIÓN

EST-000001

Rebellion
Volcán toralito #2155
Col. El Colli Urbano
Zapopan Jalisco 45070
Mexico

Facturar a: **ITESO** Fecha de la cotización: 08 may 2018


#	Artículo & Descripción	Cant.	Tarifa	Cantidad
1	1 1/2 pieza de pintura	1.00	3,000.00	3,000.00
				Subtotal (Impuesto incluido)
				Total MXN3,000.00

Notas
Esperamos seguir haciendo negocios con usted.

MERCADOTECNIA

Planeación de redes sociales

Se deja el calendario editorial en Excel para que el empresario pueda continuar utilizándolo en cuanto a la planeación y programación de publicaciones en Facebook e Instagram. Durante la implementación, el empresario ha utilizado esta herramienta con el propósito de lograr mantener activas las redes sociales, mediante publicaciones constantes, con un máximo de tres por semana.


Calendario Editorial							
Mes: Mayo							
		Desarrollo de Informes (public)	Comunicación	Selección / Asesoría	Lealtad		
Semana 3	Día	Tema	Objetivo del mensaje	Mensaje	Link	Tipo de contenido	Contenido
Lunes							
Miércoles							
Viernes	25 mayo 18	Foto de semana	Comunicación	Ready for the weekend? What will #LaEmpresario drive? #instacomm #instacomm #instacomm		Imagen	
Semana 3	Día	Tema	Objetivo del mensaje	Mensaje	Link	Tipo de contenido	Contenido
Lunes	28 mayo 18	Medios para conectarlos	Comunicación	Revelation Car Rental La mejor opción para tu auto "Revelation" Ven con el auto 2018, El Club Urbano, Zapopan, Jalisco. Reservas hechas en instagram @revelation_car_rental		Publicación	Publicación en Facebook
Miércoles	30 mayo 18						

Gracias a esta herramienta el empresario ha percibido los siguientes beneficios:

- Reconocimiento de todo el material visual con el que se cuenta, fotografías principalmente, el cual es bastante.
- Orden y clasificación de dicho material visual (por carpetas digitales), de acuerdo con el tema y tipo de publicación en el que se utilizará.
- Mantener vigente la estrategia de branding (construcción de una marca), manteniendo además la edición y adaptación del material visual para su publicación en redes.
- Mejor planeación y mayor constancia en cuanto a las publicaciones.
- Lograr que los seguidores tengan más presente la marca La empresa, aumentando el nivel de consideración.

A continuación, se presenta un ejemplo de cómo se trabajó durante el tiempo de implementación, así como la reacción obtenida en redes sociales de acuerdo con el

tipo de contenido. Se estuvo trabajando de manera constante durante aproximadamente cinco semanas, con mínimo una publicación semanal.

DÍA	OBJETIVO	PUBLICACIÓN	CONTENIDO	FACEBOOK (LIKES)	INSTAGRAM (LIKES)
Lunes 21-05-18	Consideración	Motor (Your heart...your everything) #detailing #clean #engine #bmw #mercedesbenz #lifestyle #carporn		2	22
Miércoles 23-05-18	Consideración	Full detailing service, ceramic protection #bmw #carporn #luxury #motivation #lifestyle #ready		3	12
Miércoles 30-05-18	Consideración	Lo más importante es la preparación...cuida tu auto #painting #car #mercedesbenz #white #repair #luxury		1	12
Miércoles 06-06-18	Consideración	Work work work! #camaro #cherokee #srt8 #detailing #painting #new #brembo		4	25
Viernes 08-06-18	Descubrimiento: Informar (noticia)	"U R WHAT U DRIVE" #audi #detailing #luxury #lifestyle #clean #new #meguiars #rebellioncarstudio Make your appointment!		4	15
Miércoles 13-06-18	Consideración	Escalade in da house! #cadillac #bmw #escalade #painting #detailing #work #enjoy #luxury #american #european		5	15

Por otro lado, se retomó la importancia de la implementación de una página web, dejando disponible la cotización de dos opciones online, así como un check list de los aspectos básicos que debería de contener, para que el empresario pueda comunicárselo a su contacto personal.

PÁGINA WEB

Cotización para su diseño

Primera opción: GoDaddy

Go Daddy es una empresa registradora de dominios de Internet y de alojamiento web, la cual ofrece diferentes servicios de acuerdo a las necesidades de cada cliente. En el caso de Rebellion son tres aspectos los que habrá que tomar en cuenta en la adquisición; hosting, dominio y diseño (ya sea realizado por cuenta propia y contactando a un experto). Se pueden adquirir cada uno por separado, sin embargo también existen paquetes donde se ofrecen los tres, es recomendable adquirirlo de esta manera. A continuación se presentan los precios de cada aspecto por separado, así como los paquetes integrados.

HOSTING

Para que las personas puedan ver un sitio web, es necesario que esté almacenado, o alojado, en una computadora de acceso público (un servidor). Dicho espacio de almacenamiento, y las características que incluye, componen un plan de hosting. GoDaddy ofrece los siguientes:

- **Web hosting:** Una solución accesible rápida, segura y confiable. Respaldo por asistencia técnica de expertos 24/7.
A partir de \$24.99 mensuales.
- **WordPress administrado:** Perfecto para quienes desean que otras personas se ocupen de las tareas técnicas, como la configuración, las actualizaciones y más.
A partir de \$75.99 mensuales.

DOMINIO

Contar con un dominio propio es recomendable, pues es la manera en que las personas encontrarán el sitio web. A continuación se muestra la opciones más recomendable y que se encuentra disponibles por el momento:

- **Rebellioncarstudio.com:** .com es el dominio más económico, por lo que el precio a pagar el primer año es de un total de \$213.33 (incluye impuestos, tarifas y seguridad por privacidad) los próximos años se tendrá que pagar una renovación.

CHECK LIST

Aspectos a tomar en cuenta para un diseño personal

Si por otro lado se decide contactar a un diseñador que realice una página web exclusiva para Rebellion, no a partir de plantillas sino de un diseño personal, deberá de compararse su costo con el de contratar alguna de las dos opciones anteriormente mencionadas.

Por otro lado, es recomendable mencionar al diseñador que lo que se busca para la página web es que contenga los siguientes apartados:

Home

Pequeña descripción de Rebellion (sobre nosotros), que se ofrece, ubicación, horarios de apertura, teléfonos y redes sociales.

Servicios

Listado de los servicios ofrecidos, se puede agregar una pequeña descripción en cada uno, además de fotografías.

Contact Us

Agregar mapa de ubicación, además de colocar de nuevo la dirección, teléfonos y redes sociales. Al final, poner el apartado para agregar comentarios.



Blog

Espacio dedicado a compartir fotografías de trabajos realizados, noticias o información sobre el sector etc.

Encuestas de satisfacción

Se dejó el formato de la encuesta de satisfacción disponible, así como una cuenta en surveymonkey como opción en caso de querer aplicar las encuestas en línea y obtener estadísticas, para que el empresario pueda aplicarlas de nuevo en un futuro.

El link de la encuesta de surveymonkey fue enviada a una lista de clientes, donde se espera que próximamente apoyen con la contestación. De esta manera, el

empresario podrá ingresar a la cuenta y automáticamente acceder a datos estadísticos, tablas, gráficos y demás, que representan una manera muy fácil de visualizar el nivel de satisfacción de los clientes, para poder analizarlo y hacer ajustes o implementar estrategias, de así requerirlo.

Encuesta de Satisfacción

Favor de responder a las siguientes preguntas:

1. Aproximadamente, ¿Con qué frecuencia visita Rebellion Car Studio?

Cada semana
Cada mes
Cada 3 meses
Cada 6 meses
Cada año
Otro

2. ¿Desde cuándo es cliente de Rebellion Car Studio?

1 mes
6 meses
1 año
2 años
Hace más de 2 años

3. ¿Qué tipo de servicio suele utilizar? (marque del 1 a 5 de acuerdo a la prioridad)

___ Laminado
___ Pintura
___ Detallado
___ Personalizado
___ Compra de accesorios

4. ¿Cuál es la razón por la que está con nosotros?

5. Del 1 al 10 (donde 1 es menor y 10 es mayor) ¿Qué tan rápido considera que es el servicio?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. ¿Cómo considera que es el precio que paga por el servicio?

Alto
Justo
Bajo

7. ¿Qué podríamos hacer diferente?

Base de datos clientes

La base de datos se encuentra disponible en la aplicación Books de Zoho, por el momento se han registrado aproximadamente entre 20 y 30 contactos, ya que en cierto momento se interrumpió el uso de Zoho por temas financieros. Debido a esto, el empresario deberá darle seguimiento e ir actualizando la base poco a poco, así como ir registrando los nuevos clientes que vayan llegando a la empresa, una vez que se cuente con recursos financieros para renovar la suscripción.

<input type="checkbox"/> NOMBRE ↕	NOMBRE DE LA EMPRE...	CORREO ELECTRÓNICO	TELÉFONO LABORAL	CUENTAS POR COBRAR	CUENTAS POR PAGAR	Q
<input type="checkbox"/>	Adrián García BMW Blanco			MXN0.00	MXN0.00	
<input type="checkbox"/>	Alejandro Aceves			MXN0.00	MXN0.00	
<input type="checkbox"/>	Alejandro Garduño			MXN0.00	MXN0.00	
<input type="checkbox"/>	Alejandro Lumbró			MXN0.00	MXN0.00	
<input type="checkbox"/>	Alejandro Mercedes Chivi			MXN0.00	MXN0.00	

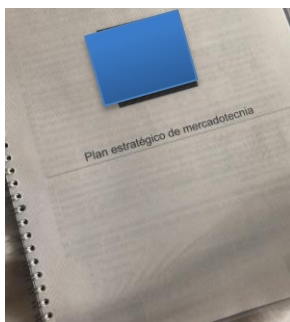
Sin embargo, hasta el momento el empresario ha podido reflexionar sobre los beneficios de contar con una base de datos, pues observó que no solamente tiene un respaldo seguro de sus contactos, sino que gracias a esta aplicación pudo añadir información relevante como medios de contacto del cliente, tipo de vehículo con el que cuenta, servicios que suele demandar, además de poder registrar automáticamente las ventas realizadas y revisar el estado de cuenta de cada cliente.

Todo esto el empresario lo ha percibido como una manera de gestionar mucho más rápido el proceso de ventas, al contar con los datos de los clientes, abonando al registro de los egresos generados, apoyando al área de finanzas en cuanto a que quedarían registrados los movimientos financieros.

Plan de mercadotecnia integrado

El empresario queda con el plan disponible tanto de manera digital como en físico. Dicho plan se integra por cuatro elementos integradores; **marketing digital, local, tradicional y community marketing**. Por cada elemento se han definido estrategias que se llevarán a cabo en el corto, mediano y largo plazo, pues se han marcado fechas establecidas para su cumplimiento. Por el momento y para el corto plazo, ya se está implementando la parte del marketing digital, con la planeación de redes sociales anteriormente mencionada, con la que se a logrado una mejor planeación y mayor constancia en cuanto a los contenidos publicados. En cuanto al marketing local, se a comenzado con la limpieza y orden del área de operaciones, pasando posteriormente al área de oficina, que es el área que se pretende seguir trabajando.

Por otro lado, como parte del marketing tradicional, se realizaron algunos diseños que podrían ser implementados a la hora de la impresión de los volantes, estos diseños quedan a disposición del empresario, para que puedan implementarse una vez que haya capital para hacerlo. De igual manera, otras estrategias del corto plazo quedan pendientes para cuando existan recursos para llevarlas a cabo, por ejemplo, la renovación de uniformes de los colaboradores, además de darle seguimiento a las de mediano y largo plazo, cabe mencionar que todas estas estrategias han sido aprobadas por el empresario.




El beneficio de contar con un plan de mercadotecnia integrado es, precisamente, que el empresario cuenta con una variedad de estrategias diferentes que, al integrarse adecuadamente, le ofrecen la posibilidad de desarrollar y potencializar el área de mercadotecnia desde diferentes ámbitos. Ya se a logrado avanzar en cuanto

al marketing digital y local, por lo que el empresario deberá seguir trabajando en la integración de las demás partes.

OPERACIONES

Primeramente, con la orden de trabajo y las dos implementaciones que derivó (Tablero y formato de requisición), se logró un mayor orden dentro del área de operaciones, hubo más comunicación con el departamento administrativo y se tuvo formalidad al registrar los servicios que serían efectuados.

	Marca		Modelo		
	Placa		Número		
	Kilómetros		Nivel gasolina		
Carra					Observaciones
Secuencia de trabajo	Servicio		Iniciada Fecha/Hora	Terminada Fecha/Hora	Colaborador
Control calidad	Checar				Observaciones
	Frente	OK	No OK		
	Atrás	OK	No OK		
	Izquierda	OK	No OK		
	Derecha	OK	No OK		
	Arriba	OK	No OK		
	Interior	OK	No OK		
Acuerdo	Cliente		Rebellen Custom		Fecha/Hora
			SALIDA		

No. Orden		
Modelo		
Fecha		
Cantidad	Material	

Formatos de orden de trabajo y formato de requisición

Con el programa de limpieza, se notó un visible cambio en las primeras etapas, la de el nuevo orden y el día de limpieza profunda. Las áreas están mejor definidas,

las cosas en su lugar y se está logrando mantener un orden. Se espera que se le de continuidad al programa con las imágenes, letreros y capacitación.



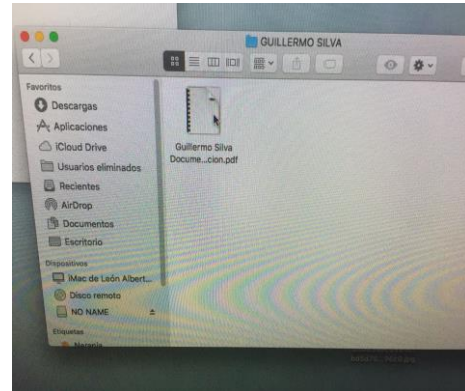
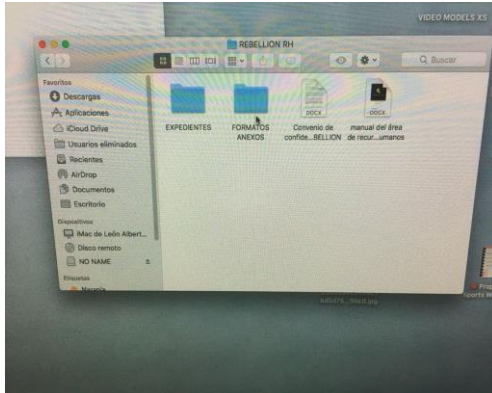
Ilustración 1 y 4 Limpieza profunda



Ilustración 5 y 6 Programa de limpieza y nuevo orden

RECURSOS HUMANOS

En el área de recursos humanos se obtuvo como resultado de la primera propuesta de mejora el expediente de cada uno de los colaboradores y una base de datos.



Dicha base de datos contiene el expediente del colaborador el cual esta conformado por su acta de nacimiento, foto, identificación oficial, comprobante de domicilio y CV de igual manera reglamento, contratos y formatos anexos pueden ir adjuntados a este expediente por lo que se puede obtener información para los movimientos pertinentes de los colaboradores, al igual que fechas de cumpleaños y domicilio brindando mejor control en los movimientos y mas formalidad.

REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

Reglamento Interior de Trabajo

Reglamento interno de trabajo que regirá en la empresa REBELLION
CUSTOMS con domicilio CALLE VOLCÁN JORULLO #2165 COL.EL
COLLI URBANO C.P.45070 ZAPOPAN, JAISC

INDICE

CAPÍTULO PRIMERO	Disposiciones Generales.....	2
CAPÍTULO SEGUNDO	De los Derechos y Obligaciones de la Empresa y de los Trabajadores	2
CAPÍTULO TERCERO	De la Jornada de Trabajo, Horarios y Control de Asistencia.....	4
CAPÍTULO CUARTO	Del Salario	5
CAPÍTULO QUINTO	De los Permisos y Licencias	5
CAPÍTULO SEXTO	Del Trabajo de los Menores y las Mujeres.....	6
CAPÍTULO SÉPTIMO	De la Seguridad e Higiene en el Trabajo	6
CAPÍTULO OCTAVO	De las Medidas Disciplinarias y su Aplicación	7
CAPÍTULO NOVENO	De la Suspensión y Rescisión de las Relaciones de Trabajo	8

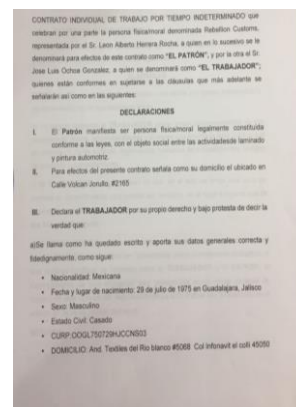
Se dejó en la carpeta de formatos anexos el formato del reglamento interior de trabajo, para su uso en futuras contrataciones de nuevo personal estos se comprometían a respetar el reglamento interno de la empresa, los colaboradores se comprometieron con el nuevo reglamento por lo que su convivencia dentro de la empresa tuvo un impacto positivo ya que ciertas conductas negativas como llegar a laborar intoxicado o tener cierto contacto físico con los demás colaboradores podían ser ya sancionadas al ya haberse firmado un reglamento.

CONTRATO TIEMPO INDEFINIDO

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO INDETERMINADO que celebran por una parte la persona física/moral denominada Rebellion Customs, representada por el Sr. Leon Alberto Herrera Rocha, a quien en lo sucesivo se le denominará para efectos de este contrato como "EL PATRÓN", y por la otra el Sr. Jose Luis Ochoa Gonzalez, a quien se denominará como "EL TRABAJADOR"; quienes están conformes en sujetarse a las cláusulas que más adelante se señalarán así como en las siguientes:

DECLARACIONES

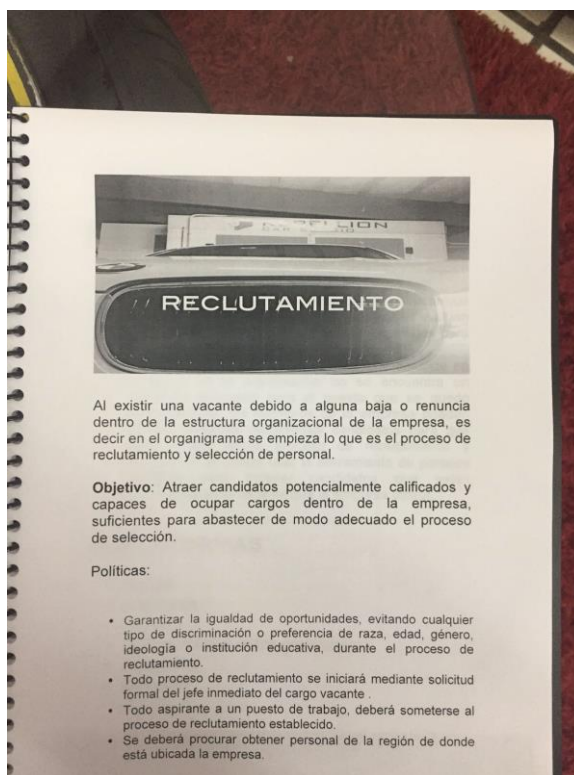
- I. El Patrón manifiesta ser persona física/moral legalmente constituida conforme a las leyes, con el objeto social entre las actividadesde laminado y pintura automotriz.
- II. Para efectos del presente contrato señala como su domicilio el ubicado en Calle Volcan Jorullo, #2165
- III. Declara el TRABAJADOR por su propio derecho y bajo protesta de decir la verdad que:



Al empresario de igual manera se le dejó el formato realizado del contrato por tiempo indeterminado que se utilizó para formalizar la relación laboral entre el empresario y dos trabajadores consolidados de la empresa y de igual manera el empresario haga uso de este formato para futuras contrataciones de personal.

Con los colaboradores ya bajo contrato se formalizó su relación laboral y con el empresario al igual que estos y el empresario se comprometen a cumplir las condiciones de trabajo y cláusulas establecidas en el contrato durante su relación laboral al igual que los colaboradores obtuvieron más claridad en relación con su trabajo, prestaciones, salario y antigüedad.

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN



Se realizó un manual de reclutamiento y selección ya que este manual contiene los procesos de reclutamiento y selección de personal, entrevista, contratación y registro de base de datos y creación de expedientes al igual que el empresario sería

capacitado para saber hacer uso de tales procesos al igual que de formatos anexos como actas administrativas, finiquito, recibo de finiquito, carta de renuncia, avisos de privacidad y de confidencialidad, teniendo como beneficio un “know how” del control administrativo de personal y de selección y contratación de este paso por paso.

Programa de incentivos

FECHAS DÍAS FESTIVOS-INCENTIVOS:

- 1 DE ENERO 2019 AÑO NUEVO- DIA NO LABORABLE
- 14 DE FEBRERO SAN VALENTIN- CENA PIZZAS PETRA- \$800
- 30 DE ABRIL DIA DEL NIÑO- UN JUGUETE+BOLLO DE DULCES. MEDIO DIA LABORABLE
- 10 DE MAYO DIA DE LAS MADRES-ARREGLO DE FLORES POR PARTE DE LA EMPRESA
- 16 DE JUNIO DIA DEL PADRE- MEDIO DIA LABORABLE + ART.PROMOCIONAL: TASA, PLAYERA, LLAVERO ETC.
- INICIO DE CLASES AGOSTO- APOYO A COLABORADORES CON ÚTILES ESCOLARES: CUADERNOS, PLUMAS, LÁPICES, COLORES, SACAPUNTAS, BORRADORES, MOCHILA.
- OCTUBRE-HALLOWEEN- DIA LABORABLE TEMÁTICO: AVENGERS, HARRY POTTER, RAPIDO Y FURIOSO, JUGADORES DE FUTBOL.
- NAVIDAD: CONVIVIO E INTERCAMBIO PROPUESTO POR LOS COLABORADORES

ENERO	FEBRERO	MARZO
L M T J V S D 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	L M T J V S D 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30	L M T J V S D 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31
ABRIL	MAYO	JUNIO
L M T J V S D 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30	L M T J V S D 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	L M T J V S D 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30
JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
L M T J V S D 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	L M T J V S D 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	L M T J V S D 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30
OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
L M T J V S D 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	L M T J V S D 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30	L M T J V S D 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31

AÑO	CATEGORIA	CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO POR MES	TOTAL AÑO	BITO DE COTIZACIÓN	PERIODO DE COTIZACIÓN	PERIODO DE ADQUISICIÓN RECONOCIDO	COMENTARIOS	AÑO	CATEGORIA	CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO POR MES	TOTAL AÑO	BITO DE COTIZACIÓN	PERIODO DE ADQUISICIÓN RECONOCIDO	COMENTARIOS	
2018	Días festivos	Día del niño (de cine)	3	\$ 126.00	\$ 378.00		Fin de semana de abril		Una vez al semestre con descuento desde el 20% hasta 50%	2019	Acu.Administrativo	Acu.Administrativo	1	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00		16 de septiembre	El auxiliar actúa de preferencia como docente
		Día de las madres	2	\$ 1,150.00	\$ 2,300.00		10 de mayo		En esta fecha se precisan los precios solicitados y se entregan a clientes personalizadas			Acu.Administrativo	1	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00		Enero-Junio	El auxiliar actúa de preferencia como docente
		Navidad	5	\$ 800.00	\$ 4,000.00		agustina Walmart Sonora	24-26/12/2018	Adoptar a los padres de familia con niños menores entre del inicio de clases								Enero-Junio	El auxiliar actúa de preferencia como docente	
	TOTAL	Ingreso escolar	5	\$ 800.00	\$ 4,000.00		Inicio comercial, zapatero	Antes del inicio de clases											
2018	Comisiones	Comisión de venta cruzada	3%	3%	3%	Rebellion Customs	A fin de mes	La comisión aplica cuando el colaborador llega a la venta de un servicio que el cliente no tenía contemplado adquirir	2019	Días Festivos	16 de septiembre	5	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00		El día 16 de septiembre	16 de septiembre	Aplica de una comisión en el rubro de mercancías, costo de mercancías \$300 por mercancías promocionales de empresas colaboradoras, día de frías elaborado de agua aromática, jugo super heros.	
		Comisión de clientes nuevos	3%	3%	3%	Rebellion Customs	A fin de mes	La comisión aplica cuando un cliente fue derivado por el colaborador											
	TOTAL																		
2018	Riqueza Promocional	Subsidio Personalizada	5	\$ 1,800.00	\$ 9,000.00		Antonia GDL	Noviembre-Diciembre	En tiempos de No una subsidio personalizadas de la empresa para colaboradoras.	2019	Días Festivos	Halloween	5	\$ 200.00	\$ 2,000.00		Rebellion	30-31oct	
		Playera personalizada	5	\$ 1,200.00	\$ 6,000.00		Antonia GDL	Octubre-Diciembre	El día 16 de septiembre se entregan los precios solicitados para el personal de la empresa										
		TOTAL																	
2018	Cumplimiento	Placer	1	\$ 135.00	\$ 135.00		Platónima marisa	día de cumpleaños	Se le brinda el pastel al colaborador por ser su cumpleaños	2019	Días Festivos	Halloween	5	\$ 200.00	\$ 2,000.00		Rebellion	30-31oct	
		Mucho Luto	1	\$ -	\$ -		Rebellion Customs	Día de cumpleaños	El día 16 de septiembre se entregan los precios solicitados para el personal de la empresa										
		TOTAL																	
	TOTAL																		

Presupuesto 2018 \$3,811.00
 Presupuesto 2019 \$13,800.00
 Presupuesto total de Recursos Humanos \$17,611.00

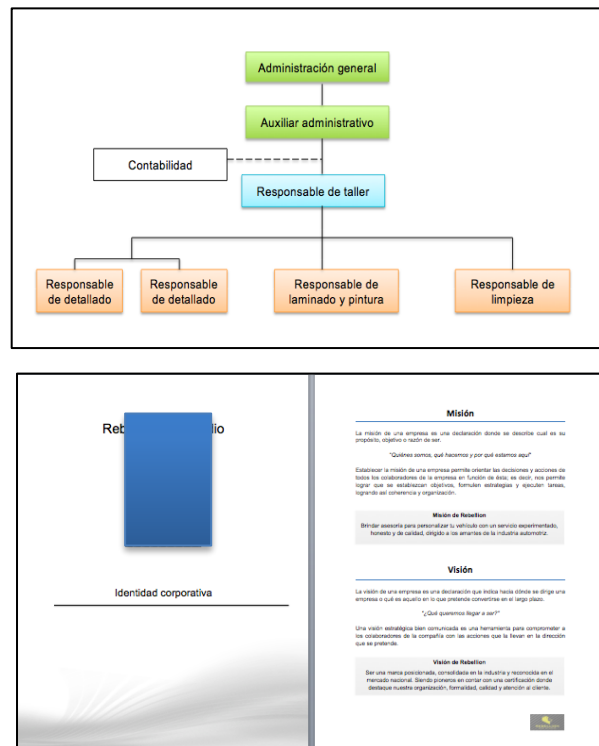
Por otro lado, se realizo un programa de incentivos el cual consistiría en un documento en el cual estuviera plasmado el calendario del año actual y en este fueran indicadas las fechas de EVENTOS, DIAS FESTIVOS y CUMPLEAÑOS y de forma integral los tipos de incentivos pertinentes para dichos eventos o celebraciones que estarían plasmados en el programa de incentivos para de esa forma contar con un programa de motivación y creación de pertenencia para los empleados de forma estandarizada.

De igual forma al empresario se le brindo un formato en donde se podía observar las cotizaciones de los productos promocionales para el programa de incentivos y costos para los lugares de los eventos.

GESTIÓN

Identidad corporativa

Se formalizó la misión, visión, valores, y se reestructuró el organigrama de la empresa. Estos aspectos se dieron a conocer a los colaboradores mediante una sesión especial con ellos y el empresario, para dicha sesión se diseñó un formato de identidad corporativa especial para La empresa donde se incluye misión, visión, valores y organigrama, el cual le fue entregado a cada uno de los colaboradores junto con el reglamento interno de trabajo. Queda pendiente para el empresario el poder colocar la misión, visión y valores en algún lugar de las instalaciones, donde resulte visible para los clientes y colaboradores, una vez que haya capital para hacerlo.



Descripciones de puestos

Se realizó una descripción de perfil por cada uno de los puestos identificados en el organigrama, estas descripciones fueron integradas en el manual de selección y reclutamiento. Los beneficios observados fueron los siguientes:

- Tener mayor claridad en cuanto a las actividades de las que son responsables cada uno de los colaboradores, principalmente el responsable de taller, que es el nuevo puesto que se reconoció, remarcando sus responsabilidades y las personas que tendría a su cargo. De igual manera, esta información se dio a conocer en la sesión de identidad corporativa anteriormente mencionada, y, además, en sesiones posteriores con el empresario y el responsable de taller, donde se ha trabajado en la separación de responsabilidades de cada uno y en las actividades que el empresario comenzaría a delegar.
- En dado caso de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección para alguno de los puestos, conocer cual es el perfil y los requisitos buscados en dicha persona, para hacer más efectivo el proceso.

[Redacted]			
Área: Administración.			
Procedimiento: Descripción de Puestos.			
PUESTO: auxiliar administrativo.			
ÁREA O DEPARTAMENTO: Administrativa.			
OBJETIVO GENERAL: responsable de llevar a cabo el registro de datos en el software corporativo, control de ingresos y egresos, emisión de formatos de operación, supervisar atención al cliente, así como llevar a cabo la gestión y control de redes sociales.			
EL PUESTO REPORTA A: Área Administrativa		PERSONAL A CARGO: No hay	
PERFIL DEL PUESTO			
Escolaridad	Media superior. Con opción a licenciatura, terminada o en proceso, preferentemente en administración, mercadotecnia, contabilidad, derecho u otra afín al cargo.		
Experiencia	No requerida.		
Conocimientos y habilidades	Manejo de dispositivos tecnológicos, dominio de Microsoft Office, conocimiento de redes sociales (principalmente Facebook e Instagram), habilidades numéricas.		
Actitudes	Con iniciativa, que se adapte al cambio, amable, carismático, sentido común, práctico, creativo, responsable, proactivo, que le gusten los autos.		
Idiomas: Inglés	Edad: Entre 18 y 40 años	Sexo: Indistinto	Estado civil: Indistinto
RELACIONES DE TRABAJO			
Interna	Área administrativa. Laminado, pintura y detallado (contacto habitual). Contabilidad (una vez por mes).		
Externa	Usuarios de las redes sociales. Clientes.		

ESPECIFICACIONES			
Ambiente	En oficina, en condiciones y ambiente adecuado, en contacto con el taller.		
Horario: 8am-2pm y 3pm-6pm		Días laborales: L M M J V S D	Días descanso: L M M J V S D
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
1. Llevar a cabo el registro diario de ingresos y egresos en el software corporativo.			
2. Registrar toda la información relativa a las ventas realizadas por día.			
3. Realizar llamada después de cada venta realizada para darle seguimiento a los clientes, registrando los resultados en la base de datos.			
4. Realizar reporte administrativo mensual.			
5. Llevar el control de formatos de recepción de vehículo, registrando la información en la base de datos y enviando copia a operaciones.			
6. Gestionar la recepción, así como la entrega de vehículos.			
7. Gestionar la planeación y operación de los canales de social media (Facebook e Instagram).			
8. Realizar la gestión de alianzas para aumentar impacto y crecer comunidad			
9. Darle seguimiento y medición del impacto generado con el contenido publicado en redes sociales.			
10. Planear la generación de contenido creativo, producción, video, gráfico, editorial, etc.			
11. Gestión de relaciones con desarrolladores de contenido.			
OBSERVACIONES:			

Plan estratégico 2018-2019

Se dejó a disposición del empresario un plan estratégico para los próximos dos años. Por cada área funcional se realizó; una Matriz SMART, con el propósito de definir los objetivos a lograr, así como la estrategia a seguir y los recursos necesarios para lograrlo, un presupuesto, identificando precisamente todos los recursos necesarios, así como el costo de estos, y finalmente un cronograma de actividades, estableciendo las fechas precisas en que deben de llevarse a cabo las estrategias para poder lograr los objetivos.

FINANZAS						
Específico	Meta	Medible	Alcanzable	Realista	Recursos	Tiempo
Objetivo	Indicador	Indicador	Estrategia para lograrlo	Responsable	Recursos	Periodo
Llevar un registro de los movimientos realizados	Al menos 80% de los movimientos	1 software implementado % de movimientos registrados a la semana 1 reporte mensual con la información generada	Implementación del Software Zoho que servirá como punto de venta para la empresa. Registro en Zoho de todos los movimientos en cuanto a ventas, ingresos y egresos. Utilización de Excel financiero para calcular indicadores, a partir de la información generada por el software.	Auxiliar administrativo	-Software Zoho activo (pago de mensualidad) -Herramientas financieras en Excel -Formato para reporte mensual	Ene-Abr 2018 May-Ago 2018
Utilizar metodología de pagos quincenales	En todos los trabajadores (uno a la vez)	Núm. de colaboradores a los que se les paga quincenalmente	Modificar metodología de pagos (quincenales) operando con el responsable de taller y así sucesivamente con los demás colaboradores.	Empresario	-Contratos de trabajo -Organigrama con puestos definidos	Sep-Dic 2018
Fomalzar un plan de acción con inversionista.	1 propuesta	1 sesión donde se presente el plan estratégico Núm. de acuerdos logrados	Presentar planeación estratégica a inversionista para plantear propuesta y considerar realizar plan de inversión. Definir las acciones en que se invertirá y realizar una planeación (con fechas concretas) para la inversión	Empresario/ inversionista	-Plan estratégico 2018-2019 -Reportes de control (sobre todo financieros)	Ene-Abril 2019
Fomalzar departamento de contabilidad.	1 contador de planta	1 contador contratado	Reclutar, seleccionar y contratar a un contador de planta, siguiendo los manuales para el proceso y de acuerdo al perfil buscado.	Empresario	-Manuales de reclutamiento y selección -Descripción de perfil de puestos	May-Ago 2019

Cronograma

Área	Acciones	Año 2018			Año 2019		
		Ene-Abr	May-Ago	Sep-Dic	Ene-Abr	May-Ago	Sep-Dic
Finanzas	Análisis de software Zoho para su implementación en la empresa.						
	Instalación y uso de software, registrando ingresos y egresos.						
	Utilización del Excel financiero para calcular indicadores, a partir de la información generada por el software.						
	Modificar metodología de pagos (quincenales) comenzando con el responsable de taller y así sucesivamente.						
Clientes/ mercado	Presentar planeación estratégica a inversionista para plantear propuesta y considerar realizar plan de inversión.						
	Reclutar, seleccionar y contratar a un contador de planta, siguiendo los manuales para el proceso y de acuerdo al perfil buscado.						
	Cotización y análisis para diseño de página web						
	Utilización del contenido multimedia actual (Facebook/ Instagram), planificando las publicaciones en un calendario editorial y programandolas en Zoho.						
	Diseño de implementación de folletería						
	Sesión de limpieza y orden en oficina						
	Implementar alianzas con marcas de proveedores						

Presupuesto Mercadotecnia


AÑO	CATEGORÍA	CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO POR MES	TOTAL AÑO	BITO DE COTIZACIÓN	PERIODO DE ADQUISICIÓN RECOMENDADO	COMENTARIOS
2018	MKT digital	Sito web (diseño, dominio y hosting)	1 sitio	\$ 300.00	\$ 4,800.00	Geo Dady	Septiembre-Diciembre	Pago cada mes por el hosting.
		Pago de CRM en Zoho	1 usuario	\$ 500.00	\$ 6,000.00	Zoho One	Mayo-Agosto	Pago cada mes por un usuario. Si se agregan más usuarios la cuota aumentará por día.
		Promoción pagada en redes sociales	1 plan	\$ 900.00	\$ 1,800.00	Facebook	Agosto-Septiembre	Plan programado para una campaña con duración de dos meses.
	MKT tradicional	Impresión de volantes	1 millar	\$ 800.00	\$ 1,600.00	M Publicidad	Mayo-Agosto	Impresión de un millar para iniciar. Posteriormente la impresión se hará conforme se necesite (recomendando hacerlo 2-3 veces al año).
		Impresión de esquadrones	1 millar	\$ 800.00	\$ 1,600.00	GRCP/NE	Mayo-Agosto	
	MKT local	Uniformes	4 playeras	\$ 500.00	\$ 600.00	Uniformes Carmen	Agosto-Septiembre	Comprar de nuevo hasta completar la vida del producto
		Impresión de tarjetas corporativas	1 impresión	\$ 150.00	\$ 150.00	M Publicidad	Agosto-Septiembre	Comprar de nuevo hasta completar la vida del producto
		Servicio de mantenimiento de la oficina	1 servicio	\$ 40.00	\$ 40.00	Servicios	Septiembre-Diciembre	Comprar de nuevo hasta completar la vida del producto
	MKT LOCAL	Servicio de mantenimiento de la oficina	1 servicio	\$ 30.00	\$ 30.00	Servicios	Septiembre-Diciembre	Comprar de nuevo hasta completar la vida del producto
		Promoción	Premios de concursos/promociones	2 premios	\$ 1,000.00	\$ 2,000.00	Servicios de Reclutamiento	Septiembre-Diciembre
		Copias de clientes frecuentes	1 copias a cliente	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	Servicios de Reclutamiento	Septiembre-Diciembre	Se le pagará al cliente un servicio al completar cierto número de visitas.
		TOTAL PROMOCIÓN		\$ 2,000.00	\$ 2,000.00			

AÑO	CATEGORÍA	CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO POR MES	TOTAL AÑO	BITO DE COTIZACIÓN	PERIODO DE ADQUISICIÓN RECOMENDADO	COMENTARIOS
2019	MKT digital	Sito web (diseño, dominio y hosting)	1 sitio	\$ 300.00	\$ 3,600.00	Geo Dady	Continuidad	Pago cada mes.
		Pago de CRM en Zoho	2 usuarios	\$ 1,500.00	\$ 18,000.00	Zoho One	Continuidad	Pago cada mes por usuario / responsable de mercadotecnia/ventas, responsable de contabilidad.
		Promoción pagada en redes sociales	2 planes	\$ 900.00	\$ 3,600.00	Facebook	Continuidad	Plan programado para campañas de dos meses (implementar por lo menos dos campañas en el año).
	MKT tradicional	Impresión de volantes	1 millar	\$ 800.00	\$ 2,400.00	M Publicidad	Continuidad	Impresión de un millar para iniciar. Posteriormente la impresión se hará conforme se necesite (recomendando hacerlo 3 veces al año).
		Impresión de esquadrones	1 millar	\$ 800.00	\$ 2,400.00	GRCP/NE	Continuidad	Realizar una publicación alrededor de cada 3 meses.
	MKT local	Uniformes	1 playera	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	El Mantel	Enero-Abril	Seis menesteras de 30 seg. En tres estaciones diferentes.
		Impresión de tarjetas corporativas	1 impresión	\$ 150.00	\$ 150.00	Ractofusión Nacional	Mayo-Agosto	
		Servicio de mantenimiento de la oficina	1 servicio	\$ 40.00	\$ 40.00	Comer	Enero-Abril	Comprar de nuevo hasta que se necesite darle mantenimiento a la imprenta.
	MKT LOCAL	Prueba técnica	2 pruebas	\$ 2,000.00	\$ 2,400.00	Comer	Enero-Abril	Comprar de nuevo hasta que se necesite darle mantenimiento a la imprenta.
		Promoción	Investigación de mercado segmento de ingresos suculos de alto nivel.	1 investigación	\$ 300.00	\$ 300.00	Comer	Enero-Abril
		Copias de clientes frecuentes	1 copias a cliente	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	Servicios de Reclutamiento	Septiembre-Diciembre	1 investigación para alcanzar ambos temas.
		TOTAL PROMOCIÓN		\$ 16,800.00	\$ 16,800.00			
		Premios de concursos	4 premios	\$ 1,000.00	\$ 4,000.00	Servicios de Reclutamiento	Continuidad	Se recomendará realizar alrededor de 4 concursos, o alguna promoción, durante el año.
		Copias de clientes frecuentes	1 copias a cliente	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	Servicios de Reclutamiento	Continuidad	Se le pagará al cliente un servicio, entre \$500.00 de más \$ 1,000.00, al completar cierto número de visitas.
		Mantenimiento a sitio	2 meses	\$ 300.00	\$ 200.00	Español/Calcar	Mayo-Agosto	Añadir a por lo menos dos meses durante el año.
		TOTAL PROMOCIÓN		\$ 3,100.00	\$ 19,200.00			

Presupuesto 2018 \$18,726.00
 Presupuesto 2019 \$86,340.00
PRESUPUESTO TOTAL DE MERCADOTECNIA \$105,066.00

Capacitación administración del tiempo; priorizar y delegar actividades.

Finalmente se llevó a cabo una sesión para impartir una capacitación dirigida a la temática de administración del tiempo; priorizar y delegar actividades. En ella se expuso la importancia de identificar que tan correctamente administramos nuestro tiempo, aplicando una encuesta y un test como evaluación. Posteriormente se presentaron herramientas que el empresario puede utilizar en su día a día para ser más eficaz.



GESTIÓN EFICAZ DEL TIEMPO

Aprendizajes para el manejo efectivo del tiempo; priorizar y delegar actividades.

¿Organizas tu tiempo?

A continuación le proponemos que realice un cuestionario sobre el estado de su propio tiempo. Marque con un círculo el número que mejor indique sus prácticas habituales.

Programa	Siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
¿Tiene las agendas especificadas por actividad?	5	4	3	2
¿Tiene, ordenadas, las actividades que debe realizar en un determinado día?	5	4	3	2
¿Establece las prioridades a diario?	5	4	3	2
¿Dedica tiempo a diario para reflexionar sobre el tiempo?	5	4	3	2
¿Está organizado? (Oficina, escritorio)	5	4	3	2
¿Programa su tiempo en horas previas?	5	4	3	2
¿Comienza la noche de los pendientes de tiempo?	5	4	3	2
¿Ahorra los tiempos con un horario de importancia?	5	4	3	2
¿Cambia el orden de las actividades?	5	4	3	2
¿Una actividad a más "no"?	5	4	3	2
¿No comienza el trabajo con el tiempo establecido?	5	4	3	2
¿Una actividad a menos "no"?	5	4	3	2
¿Reflexiona el tiempo antes?	5	4	3	2
¿Reflexiona el tiempo antes de salir?	5	4	3	2
¿Cambia los planes?	5	4	3	2
¿Cambia el programa?	5	4	3	2
¿Utiliza el calendario y el ordenador y computadora?	5	4	3	2
¿Ahorra el tiempo de espera y viajes?	5	4	3	2
¿Cambia el orden de las actividades a diario?	5	4	3	2
¿Cuántas actividades al día que dedica a su familia o a su desarrollo personal y a su propio tiempo?	5	4	3	2
TOTAL:	50	40	30	20

EVALUACIÓN: Suma los cifras marcadas. A menor puntuación, mejor resultado de mayor. (A partir de 45, la puntuación es excelente).

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	Hacer actividades que deben estar a cabo lo pronto	Hacer o hacer lo posible en el que puede hacer esas actividades.
NO IMPORTANTE	Dejar (¿cuando puede hacer por si)	Intentar proponer, hacer o hacer con otros los recursos para evitar perder tiempo con ellas.

Como resultado de la sesión se observó que el empresario mostró verdadero interés por dichos temas, y que efectivamente fue favorecedor el que pudiera darse cuenta de la manera en que dispone de su tiempo, identificando que tan favorecedor era.

Por otro lado, fue de gran ventaja el que el empresario tuviera nociones de actividades que podría llevar a cabo para gestionar mejor su tiempo, y que incluso tiene como reto el fomentar ese hábito, en lo que ya se encuentra trabajando por el momento, por lo que las herramientas presentadas sirvieron como refuerzo a dicho reto, y el empresario las percibió como alternativas que podría utilizar para poder así encontrar la que mejor se adapte a sus necesidades.

5.4. Tabla sobre empleo y capacitación

FORMATO DE CAPACITADOS EN CONSULTORÍAS UNIVERSITARIAS			
Nombre de la Empresa	Taller hojalatería y pintura		
Actividad	Hojalatería y pintura automotriz	R.F.C.	
Dirección			
Colonia		Teléfono	
Municipio/Estado	Zapopan, Jalisco	C.P.	
Contacto	Empresario		
Universidad	ITESO		

Número de empleos protegidos		2
Número de empleos generados		2
Personas capacitadas	Área de capacitación	Horas de Capacitación
1	Gestión del tiempo	2 horas
1	Planeación de redes sociales	2 horas
1	Planeación estratégica	2 horas
1	Reclutamiento y selección de personal	2 horas
1	Herramientas de operaciones: orden de trabajo	2 horas
2	Comunicación	2 horas

5.5. Tablero de seguimiento de indicadores

Finanzas

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	
Deficiencia en el registro de la información financiera	Finanzas	Contar con controles/ indicadores financieros.	80% de movimientos registrados del total general	Generar información para la toma de decisiones	RESULTADO	*Capacitación y mejoras para utilizar herramienta financiera para el encargado	1 capacitación y mejoras a la herramienta	B.1 De capacitación
					USO	* El encargado usa la herramienta todos los días, se registran todos los movimientos	* % de registros financieros semanal	
					BENEFICIO	* Se cuenta con información financiera de calidad y organizada	* # de cierres mensuales reportados	

Medición de indicadores				Observaciones
Medición inicial (con)	Medición Meta	Brecha	Medición final	
0	1	1	1.00	Se esperaba utilizar un software seleccionado. Se capacitó al empresario para utilizarlo. Por cuestiones financieras, no se pudo implementar. Se hicieron los registros manuales.
0	80%	80%	50%	Se vació la información financiera durante un mes.
0	3	3	1.00	Un cierre mensual registrado
0	1	1	1.00	

Mercadotecnia

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	
Desaprovechamiento y desconocimiento de recursos mercadológicos	Clientes y Mercados	Formalizar el uso de redes sociales, así como analizar la viabilidad de otras estrategias	Seleccionar dos estrategias a implementar en el área de mercadotecnia	Plan de estrategias de comercialización	RESULTADO	*Plan de estrategias de comercialización	1 plan de estrategias de comercialización	A.-Producto
					USO	*Se realiza una sesión con el empresario para presentar el plan y definir estrategias	*# de estrategias definidas por el empresario	
					BENEFICIO	*Claridad en la estrategia de mercadotecnia	*# de acciones implementadas	

Medición de indicadores				Observaciones
Medición Inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final	
0	1	1	1.00	Se optó por llevar a cabo un plan integrado de mercadotecnia.
0	2	2	12.00	El plan se integra de cuatro categorías (digital, tradicional, local y community), por lo que se definieron 3 estrategias por cada una (1 para corto, mediano y largo plazo). 12 EN TOTAL
0	2	2	2.00	Se han llevado a cabo las estrategias de corto plazo en dos categorías. 2 EN TOTAL

Operaciones

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Cadena de Impacto		Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto
Desorganización en procesos	Procesos y Operación	Formalizar procesos.	Al menos el 50% alineados al formato en el mes 1 incremento al 80% segundo mes	Implementar planes de optimización de procesos	RESULTADO	Formato de orden de trabajo	1 formato de orden de trabajo	A.-Producto
					USD	Usan el formato para todos los clientes	* % alineado al formato	
					BENEFICIO	Se cuenta con un monitoreo de los procesos del taller. Mayor orden en los procesos y servicios.	Calificación de la auditoría del 1-10	

Medición de indicadores				Observaciones
Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final	
0	1	1	1.00	Se hizo el formato de orden de trabajo
0	50%	50%	50%	El formato se comenzó a utilizar de manera correcta después de la fecha planeada
0	8.00	8	60%	En el último mes se registró la mayoría de unidades que ingresaban al taller. No todas alineadas 100% al formato.

Recursos Humanos

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	
La gestión del departamento de recursos humanos es informal	Recursos Humanos	formalizar el dpto de recursos humanos con una base de datos	el 100% de los colaboradores registrados	Formalizar la gestión del departamento de RH	RESULTADO	Herramientas para la administración del área de RH	1 base de datos de los colaboradores	A.-Producto
					USO	El encargado recopila la documentación tanto digital como en físico de cada colaborador en un folder y archivo.	% de colaboradores registrados	
					BENEFICIO	La gestión del dpto de Recursos humanos es mas solido al igual que el control administrativo del personal es mas formal	numero de documentos relacionados con el departamento de recursos humanos	

Medición de indicadores				Observaciones
Medición inicial (con	Medición Meta	Brecha	Medición final	
0	1.00	1	1.00	Se creó una base de datos con los expedientes de cada colaborador exitosamente.
0	100%	100%	100%	El 100% de los colaboradores fueron registrados exitosamente
0.00	6.00	6	9.00	De 9 documentos relacionados con el departamento de RH 6 fueron utilizados durante el proceso de la consultoría.

Gestión

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	
Planeación estratégica incompleta	Gestión y administración	Contar con un plan estratégico	Definir dos objetivos estratégicos a implementar por área	Documento de continuidad a plan estratégico (2018-2019)	RESULTADO	*Documento de continuidad de plan estratégico	*1 documento	A.-Producto
					USO	*Se realiza una sesión con el empresario para definir objetivos por área funcional y validar plan estratégico	*1 sesión	
					BENEFICIO	*Claridad en los objetivos y estrategias para los próximos años	*# de objetivos definidos	

Medición de indicadores				Observaciones
Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final	
0	1	1	1.00	En el plan se establecieron objetivos, estrategias, presupuestos y cronogramas de actividades por área funcional
0	1	1	1.00	Se trabajó durante varias sesiones con el empresario para definir objetivos, aproximadamente 3 semanas
0	5	5	10.00	Al final se definieron entre 8 y 12 objetivos por área funcional.

Recomendaciones finales

6.1. Corto plazo

Finanzas

- Dar continuidad al registro diario de movimientos.
- Llevar siempre un orden en los movimientos.
- Comenzar a generar y archivar comprobantes de todos los gastos, pagos y ventas de la empresa, como respaldo y apoyo al registro financiero.
- Implementar un flujo de efectivo para tener una mejor visión de las entradas y salidas de la empresa.

Mercadotecnia

- Aplicar metodología de servicio postventa (llamada programa al cliente una vez finalizado el servicio).
- Implementación de un sitio web.
- Impresión e implementación de volantes y separadores (mantenerlos disponibles en oficina y ofrecerlos a los clientes).
- Adecuar oficina; limpiarla, ordenarla y colocar los señalamientos necesarios.

Operaciones

- Dar continuidad al llenado de ordenes de trabajo.
- Colocar las fotografías y letreros para definiciones de áreas.
- Seguir con buenas prácticas en cuanto a la limpieza.

Recursos Humanos

- Colocar el Reglamento interno de trabajo en donde sea fácil de observar para los colaboradores.
- Realizar la contratación del Auxiliar Administrativo.
- Realizar la contratación de un detallado aprendiz.

Gestión

- Colocar misión, visión y valores en algún espacio de las instalaciones donde resulte visibles para los clientes y colaboradores.
- Mantener vigente el uso de Zoho como software empresarial.
- Realizar un reporte de control mensual, a partir de la información generada por cada una de las áreas funcionales.

6.2. Mediano plazo

Finanzas

- Retomar la implementación del nuevo sistema, automatizando el registro de los movimientos financieros y la generación de información.
- Hacer un vaciado mensual de los registros en la herramienta financiera antes proporcionada.
- Comenzar con la realización de un presupuesto para el próximo año, teniendo como base los presupuestos por área establecidos en el plan estratégico 2018-2019.

Mercadotecnia

- Llevar a cabo la remodelación de la fachada de la empresa.
- Implementar plan de promoción pagada en Facebook.
- Creación de nuevo contenido multimedia.
- Implementar metodologías para realizar promoción (concursos, descuentos y promociones especiales).
- Retomar la asistencia a expos o ferias específicas del sector.

Operaciones

- Tener un responsable de limpieza y pintura, para facilitar y hacer mas eficiente el trabajo diario.
- Hacer auditorías cada 3 ó 6 meses acerca del programa de limpieza y orden.
- Hacer auditorías en cuanto al uso de las ordenes de trabajo.

Recursos Humanos

- Contratación de un pintor nuevo
- Actualizaciones en el programa de incentivos
- Contratación detallador.

Gestión

- Formalizar las áreas funcionales de la empresa; administración, mercadotecnia, contabilidad y operaciones.
- Evaluar de manera continua los avances obtenidos en cada área, mediante los reportes de control generados.
- Detectar procesos que se pueden delegar a los colaboradores, o al personal encargado.
- Darle seguimiento al plan estratégico, teniendo en cuenta los objetivos y estrategias para el largo plazo

6.3. Largo plazo

Finanzas

- Llevar a cabo las inversiones de acuerdo con los presupuestos establecidos para el año.
- Realizar un análisis de la situación financiera actual, con base en los registros contables, resaltando márgenes de utilidad, rentabilidad y endeudamiento.
- Realizar proyecciones financieras para evaluar la posibilidad de abrir una nueva sucursal, tomando en cuenta monto de la inversión, retorno de la inversión (ROI), y demás indicadores necesarios.

Mercadotecnia

- Contratar una persona encargada específicamente para el área de mercadotecnia y ventas.

- Tomar en cuenta otros medios como revistas especializadas, periódicos o spots en radio.
- Realizar alianzas estratégicas (marcas de proveedores o al unirse a un club de autos).
- Realizar investigación para analizar la viabilidad de abrir una sucursal enfocada en detallado.

Operaciones

- Contratación de uno a dos detalladores más.
- Adquirir una rampa automotriz para el taller.
- Remodelación del taller.

Recursos Humanos

- Contar con un coordinador del área de RH
- Contar con un software automatizado para el control administrativo de personal.

Gestión

- Reclutar, seleccionar y contratar personal encargado de cada área funcional.
- Comenzar a delegar poco a poco procesos a cada encargado de área, monitoreando los resultados obtenidos.
- Evaluar el rumbo de la empresa, de acuerdo con la misión y visión. El empresario debe evaluar las acciones tomadas y el rumbo que la empresa está tendiendo para darle sentido a la visión.

II. Reflexiones de cierre de los estudiantes

Los aprendizajes que obtuvimos fueron el poder desenvolvernos en un entorno nuevo, pulir nuestra comunicación oral y escrita, planear mejor nuestros tiempos al tener que organizarnos mejor, comunicarnos asertivamente entre nosotros, y aprender sobre otras áreas, el poder salir del área de la que tenemos más conocimiento para investigar sobre otras disciplinas.

Los comportamientos que favorecieron el trabajo en equipo fueron la buena integración que hubo desde un inicio. Cada uno de nosotros mostró una actitud positiva; compromiso, perseverancia, apoyo hacia los demás y apertura al cambio. Se presentaron situaciones no planeadas, dificultando nuestro trabajo y el desarrollo de nuestras propuestas, sin embargo, descubrimos la importancia de reaccionar ante las adversidades que se presentan.

Llegamos a la conclusión de la importancia de que en una empresa todas las áreas se encuentren correlacionadas, pues cualquier actividad dentro de un área afecta o beneficia a otra. Por otro lado, somos más conscientes y sensibles ante los retos que se enfrenta una persona que decide emprender, a todas las altas y bajas a las que se enfrenta y como es todo un reto el salir adelante, eso nos resultó muy inspirador.

Pensamos que el trabajo que realizamos tuvo un importante impacto en la empresa, donde anteriormente los procesos se realizaban de manera empírica, en un contexto donde se vivía al día a día, pues ahora existe una mayor formalidad y se comienza a tener una idea clara de que es lo que se tiene que seguir haciendo para desarrollarse y crecer, uno de los principales retos que enfrentan las PYMES. Es importante colaborar a que estas empresas se desarrollen y se conviertan en grandes organizaciones, ya que representan en gran medida el sustento de nuestro país.

III. Conclusiones

Podemos concluir que el intervenir de forma directa en una Mypes fue bastante enriquecedor, cabe recordar que las Mypes son aquellas empresas que generan el empleo de aproximadamente el 80% de la población, de igual manera representan el 45% del PIB. Por lo tanto, el proceso de consultoría nos permitió analizar aquellas áreas en las que una MyPe puede verse afectada sin darse cuenta, cabe recordar que la mayoría de estas empresas se encuentran trabajando día a día por su supervivencia, por lo que en la mayoría de las ocasiones no prestan demasiada atención a detalles muy importantes como la formalización de procesos, capacitación, creación de manuales, registro de colaboradores, contratación, registro de ingresos y egresos. Entonces, durante el proceso para ayudar al empresario en dichas áreas de mejora, nosotros nos pudimos dar cuenta de cómo vive un empresario que decide emprender, las crisis que se presentan tanto personales como laborales y las decisiones que deben ser tomadas para lograr la supervivencia, el desarrollo y el crecimiento de la empresa.

La metodología dentro del proceso de consultoría nos permitió control para el cumplimiento de los objetivos planteados para las propuestas de mejora ya que con base a esa metodología se pudieron realizar ajustes a la hora de implementar dichas propuestas, pudimos tener claridad en el proceso que se estaba llevando a cabo para en la etapa final ante las dificultades y obstáculos lograr un resultado benéfico para la empresa y para nosotros como equipo de consultoría.

Por otro lado, como equipo tuvimos la fortuna de contar con un empresario que siempre tuvo la disposición y el entusiasmo para el proceso de consultoría, nos permitió aprender de él, poner en práctica nuestras habilidades, escucharnos y nos dio la oportunidad de implementar las propuestas de mejora con libertad y confianza en nuestro trabajo lo cual logro un resultado mas optimo y unos cimientos mas solidos para el desarrollo y crecimiento de la empresa con el pasar del tiempo.

IV. Fuentes consultadas

1. Bibliográficas

³ Fundamentos de Marketing, de Kotler y Armstrong, 8va Edición, Ed. Pearson.

2. Electrónicas

¹ Milich, G. (2015). *Calendario Editorial para redes sociales*. Fecha de consulta 27/05/2018. Sitio web: <https://marketingdecontenidos.com/calendario-editorial-para-redes-sociales/>

² Marketing directo. La importancia de contar con una página web en la era del nuevo consumidor. Fecha de consulta 27/05/2018. Sitio web: <https://www.marketingdirecto.com/digital-general/digital/la-importancia-de-contar-con-una-pagina-web-en-la-era-del-nuevo-consumidor>

⁴ Martínez, E. *Qué es el Marketing Integrado y cómo crear una Estrategia efectiva*. Fecha de consulta 27/05/2018. Sitio web: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-marketing-integrado-marketing-estrategico/>

⁵ ZIPVISUAL BLOG, *La importancia de una Identidad Corporativa en una empresa*. Fecha de consulta 27/05/2018. Sitio web: <https://www.emprendices.co/por-que-es-importante-un-plan-estrategico-en-los-negocios/>

⁶ Ríos, F. (2014). *Importancia del plan estratégico*. Fecha de consulta 27/05/2018. Sitio web: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/01/07/importancia-del-plan-estrategico/>

⁷ Peralta, X. *¿Qué son los objetivos SMART?*. Fecha de consulta 27/05/2018. Sitio web: <http://www.pymmerang.com/administracion-de-empresas/recursos-humanos/funciones-de-recursos-humanos/capacitacion-y-desarrollo/229-objetivos-smart>

⁸ Péres, G. (2016). *La importancia de administrar el tiempo*. Fecha de consulta 27/05/2018. Sitio web: <http://www.grafiscopio.com/la-importancia-de-administrar-el-tiempo/>.

⁹ Ramírez, M. (2017). *El 94% de los talleres de hojalatería y pintura del país no están capacitados profesionalmente*. El Occidental. Fecha de consulta 08/02/2018. Sitio web: <https://www.eloccidental.com.mx/local/el-94-de-los-talleres-de-hojalateria-y-pintura-del-pais-no-estan-capacitados-profesionalmente>

¹⁰ INEGI (2016). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares*. Fecha de consulta 08/02/2018.

Sitio web: http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2017/enigh/enigh_08.pdf

¹¹ BANXICO (2017). *Tasa de inflación*. Fecha de consulta 08/02/2018. Sitio web: <http://www.banxico.org.mx/portal-inflacion/inflacion.html>

¹² IIEG (2016). *Producto Interno bruto*. Fecha de consulta 08/02/2018. Sitio web: <http://www.iieg.gob.mx/general.php?id=2&idg=168>

¹³ Acosta, J. (2017). *La relación con el mundo digital le da forma a las predicciones de las Tendencias de Color Automotriz 2017/2018*. BASF México. Fecha de consulta 08/02/2018. Sitio Web: <https://www.basf.com/mx/es/company/news-and-media/news-releases/2017/La-relacion-con-el-mundo-digital-le-da-forma-a-las-predicciones-de-las-Tendencias-de-Color-Automotriz-2017-2018-de-BASF.html>

¹⁴ El Informador (2017). *México, líder en venta de autos de lujo*. Fecha de consulta: 08/02/2018 Sitio web: <https://www.informador.mx/Economia/Mexico-lider-en-venta-de-autos-de-lujo-20170629-0143.html>

¹⁵ Quintanilla, C. (2001). *Norma Oficial Mexicana NOM-068-SCFI-2000*. Secretaría de Economía. Fecha de consulta 08/02/2018. Sitio web: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=773312&fecha=31/01/2001

¹⁶ Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (2016). *NORMA OFICIAL MEXICANA NOM-085-SEMARNAT-2011*. Fecha de consulta 08/02/2018. Sitio web: <https://www.gob.mx/profepa/documentos/norma-oficial-mexicana-nom-085-semarnat-2011>

¹⁶ CESVI MÉXICO. *Consultoría y Certificación*. Fecha de consulta 08/02/2018. Sitio web: <http://www.cesvimexico.com.mx/experiencia-conoce-cesvi-mexico.html>

¹⁷ Santillán, M. (2015). *México tiene 31,500 talleres de hojalatería y pintura*. Autocosmos. Fecha de consulta 08/02/2018. Sitio web: <https://noticias.autocosmos.com.mx/2015/02/18/mexico-tiene-31500-talleres-de-hojalateria-y-pintura>

¹⁸ López, J. (2016). *Ineficiente 65% de reparaciones de hojalatería y pintura automotriz*. El diario de Chihuahua. Fecha de consulta 08/02/2018. Sitio web: [https://www-emis-com.ezproxy.iteso.mx/php/search/doc?pc=MX&dcid=520458661&auto=1&ptyp\[\]=TN&range=range&keyword=hojalater%C3%ADa&todate=24%2F01%2F2018&dtyp\[\]=1&dtyp\[\]=2&embed=1&get_rest_results=1&skip_facets=1&nooffset=1&hide_view_selected=1&query_on_try=quick](https://www-emis-com.ezproxy.iteso.mx/php/search/doc?pc=MX&dcid=520458661&auto=1&ptyp[]=TN&range=range&keyword=hojalater%C3%ADa&todate=24%2F01%2F2018&dtyp[]=1&dtyp[]=2&embed=1&get_rest_results=1&skip_facets=1&nooffset=1&hide_view_selected=1&query_on_try=quick)

¹⁹ El Universal (2017). *Cesvi México certificará a hojalateros, pintores y mecánicos*. Fecha de consulta 08/02/2018. Sitio web: <http://www.eluniversal.com.mx/autopistas/cesvi-mexico-certificara-hojalateros-pintores-y-mecanicos>

²⁰ Márquez, G. (2010). Consultoría para la obtención de la certificación CMX-2009. Fecha de consulta 08/02/2018.
Sitio web: <http://tesis.ipn.mx/jspui/bitstream/123456789/8031/1/ice%20305.pdf>

²¹ Ariza,F,Ariza J.(2014).La comunicación empresarial y atención al cliente. McGraw-Hill Interamericana de España S.L.; Edición: 2ª ed.

²² Cesmag, I. U. (2009). REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO.

V. Anexos

1. Análisis del entorno

2. Plan de búsqueda para diagnóstico

3. MERCADOTECNIA

3.1 Calendario editorial

3.2 Cotización para diseño de página web

3.3 Formato para encuesta de satisfacción al cliente

3.4 Registro de resultados de encuesta de satisfacción

3.5 Plan integrado de mercadotecnia

3.6 Manual políticas de venta

3.7 Diseños de volante

4. OPERACIONES

4.1 Manual de programa de limpieza y orden

4.2 Orden de trabajo

4.3 Tablero de taller

4.4 Formato de requisiciones

4.5 Formato para documentar procesos

5. RECURSOS HUMANOS

5.1 Reglamento interior de trabajo

5.2 Contrato por tiempo indefinido

5.3 Contrato de prueba

5.4 Contrato de prestación de servicios

5.5 Manual de reclutamiento y selección

5.6 Formato de renuncia

5.7 Formato y recibo de finiquito

5.8 Acta administrativa

- 5.9 Programa de incentivos
- 5.10 Aviso de privacidad
- 5.11 Contrato de confidencialidad

6. GESTIÓN

- 6.1 Identidad Corporativa
- 6.2 Descripción de puestos
- 6.3 Plan estratégico 2018-2019
- 6.4 Presupuestos por área
- 6.5 Herramientas para la administración del tiempo